

## 株式会社リクルートホールディングス

2023年3月期 通期決算説明会

2023年5月15日

**沈:**お時間になりましたので、株式会社リクルートホールディングス 2023年3月期 通期決算説明会を始めます。本日の司会を務めます、IR、PRの沈です。よろしくお願いします。

本日の参加者は、代表取締役社長 兼 CEO 出木場 久征、常務執行役員 マッチング&ソリューション事業担当 北村吉弘、執行役員 経営企画本部 荒井 淳一です。

今回の決算説明会は、前半30分は3名による対談、後半30分はメディアとセルサイドアナリストの方からの質問に回答します。なお、質疑応答を含む本説明会の動画及び書き起こしは、本日中に弊社IRサイトにて公開いたします。

通期決算内容の詳細は、弊社のIRサイトに掲載している、決算短信やFAQ及び4本の動画とその書き起こしをご覧ください。

4本の動画ですが、通期決算及び今期の業績見通しについて、が1本、他の3本は、弊社の3つの経営戦略、Simplify Hiring、Help Businesses Work Smarter、Prosper Togetherの進捗に関するものです。まだご覧になっていない方もいらっしゃるかと思いますが、お時間のある際にぜひご覧ください。

本日COOの瀬名波は参加していませんが、弊社のESG戦略であるProsper Togetherの進捗をご報告するイベントは別途7月4日に開催予定です。詳細は追ってご連絡します。

それでは始めてまいりましょう。ここからは荒井さん、お願いします。

**荒井:**よろしくお願いします。まず出木場さんにお伺いしますが、今後予想される短期的な経済環境の悪化にどう立ち向かっていかれるとお考えですか？打つ手や妙案はあるのですか？

**出木場:**簡単に言うと、「最悪を想定して最善を尽くしていく」ことに尽きます。グローバルHRマッチング事業は経済環境に大きく影響を受ける事業ですので、景気悪化とその後の停滞期を保守的に想定し、事業の効率化にしっかり取り組みながら、必要な将来への投資を続けていだけかなと考えています。

**荒井:**昨年度は、HRテクノロジー事業において、年度の前半にかなり積極的にアグレッシブに採用を進め、一方で年度末に大幅な人員削減に踏み切る等、年度の中でいろいろ動きがあり、経営判断の誤りだったのではないのか、とのお声も聞かれます。昨年度の事業環境の急激な変化、事業運営体制の変化、そして諸策の実行についてもう少しお話し頂けますか？

**出木場:**歴史的に見ればタイトな求人マーケットが徐々に改善していくという予測自体はこれに近い状態ではあったのですが、2008年、2009年の景気後退期でも約2年ほどをかけて270万件ほどの求人数の減少があった速度に比べますと、2022年度は、1年間で約250万件の求人数の減少が起こり、この減少の速度はなかなか予測が難しかったと考えています。

また、この減少速度を上回るような速度で、企業側の「お金をかけてでも採用したい」という意欲がさらに減退していったこともなかなか予測が難しかったという状況です。この急速な変化に基づき、昨年10月には採用活動を停止して、3月にはHRテクノロジー事業における人員削減にまで踏み込みました。現在は更に組織の効率性と生産性の最適化に取り組んでいる状況です。

**荒井:**ありがとうございます。昨年度までは期初に開示していた業績見通しを今年度は控えました。昨年度との違いや理由などについても教えてください。

**出木場:**現在は、景気の悪化が今年度中に訪れるという前提に基づいて経営を執行しておりますが、その景気の谷の深さ、それと長さの見通しを立てることが、非常に難しく、昨年度の期初と比較しても、不透明感が本当に増えています。通期のガイダンスは、見通しがもう少しより確かになった時点で開示できればと考えています。

**荒井:**分かりました。本年度2023年度は、例えばどんな事業環境だとHRテクノロジー事業の売上収益が例えば20%くらい下がると考えておけば良いのでしょうか？

**出木場:**アメリカの求人件数は、先ほどもお話ししました通り、2007年から2009年という、前回の厳しい景気後退期にはピーク時の500万件から270万件ほどの減少がありました。当時、あるアメリカの大手の求人広告企業の売上は、長期契約があったにも関わらず約30%下落しました。

**荒井:**長期契約がある会社だったんですね。

**出木場:**はい。Indeedのビジネスモデルは、お客様と長期的な契約を結んでいるわけではないので、短期的には求人数と売上の相関関係はより強く、売上が大きく変動することになります。ですので、20%もしくはそれ以上の減収の可能性も低くないと、想定しておかなければならないと考えています。

**荒井:**なるほど。そうすると仮にHRテクノロジー事業の売上収益が、例えばというところで、通期で20%減少する場合に、調整後EBITDAマージンはどれくらいになると考えておけば良いのでしょうか？

**出木場:**これまでですでにかなりコスト削減を行っています。現状のオペレーションを維持する前提ではありますが、通期で20%台半ばくらいは出せるのではないかなと見込んでいます。但し、景気が急減速する局面では短期的にはそれより下がる可能性は残っていると考えています。

**荒井:**今後、先ほど言っておられた最悪のシナリオよりも更に事業環境が悪化する場合に、HRテクノロジー事業での、再度、あるいは再再度の人員削減やコスト削減策というのは実行されるのでしょうか？

**出木場:**景気後退が今年度に来る想定で経営をしていますので、当面は採用活動は再開せず、自然減を通じて従業員数が減っていくことを見込んでいます。しかしながら、先ほども申し上げました通り、突然の環境変化は起こり得る状態ですので、すべての選択肢を常に検討しています。人材業界に万が一そのような変化が起こったとしても、景気後退の影響は、業界の全ての企業、競合も含めて起こることありますから、競合他社と比較すると比較的強いバランスシートを持っていて、比較的潤沢な現預金を維持していることが強みになるのではないかなと考えています。

**荒井:**質問を変えますが、昨年「HRテクノロジー事業の候補者1人当たりの売上収益と換算すると、その方の年間基本給与の平均1%に満たないfee」というお話をされていました。景気回復後のリカバリーあるいはその後の拡大期が訪れる場合には、それまでの様々な施策が功を奏して、その率が2倍とか3倍になるということはあるのでしょうか？その場合は売上収益や調整後EBITDAといったものはどうなると考えておられますか？

**出木場:**人材紹介事業の会社というのは成功報酬として基本給与の25%から30%程度をチャージしています。我々は、HRテクノロジーとしてはすぐにその水準を目指すということをしていてはなくて、テクノロジーを少しずつ進化させながらマッチング精度を徐々に磨き込みをして、例えば1.3%とか1.5%とかもしくは2%を頂けるように、小規模でのテストを重ねているという状況です。

これが成功してくれば、次なる成長や挑戦のために必要な先行投資をさらに行っていけると考えています。

実際、グローバルで成功しているテクノロジー企業を見ますと、中長期的な成長率とマージンのバランスを上手に取っているといます。我々も、成長中のテクノロジー企業として、同じく成長率とマージンにコミットしておりますので、成長が止まっていくようなことがあれば高いマージンで株主還元を図りますが、我々はまだまだ現段階としては成長途中の段階なのではないかと考えています。

**荒井:**分かりました。テクノロジーを進化させマッチング精度を磨き込む、と言われておりますけれども、昨今のAIの進化は目覚ましいものですが、リクルートホールディングスにとってどのような影響があるのでしょうか？例えば他社の猛追を許して競合環境が非常に厳しくなることはあるのでしょうか？

**出木場:**最近こういったAIの質問を受けることが増えたのですが、おそらく皆さんChatGPTを使ってみてすぐAIの進化を少しずつ身近に感じ始めているのかなと思います。ChatGPTのGPTはGenerative Pretrained Transformerの頭文字らしいのですが、大事なのはPretrainedの部分だと思っています。つまりChat GPTがこれまでと全く違う理論を使っているわけではなく、基本的にはこれまでの機械学習と同じように、Pretrained、つまり事前に何らかのデータによってトレーニングされているものを返信しているわけです。

どんなデータによって事前にトレーニングされているか、がとても大事であり、逆に言えばトレーニングするデータがないと返信も成り立たないわけです。

だからこそ、リクルートグループ全体で、我々しか持っていないようなオフラインやオンラインのデータ、例えばIndeed上では昨年25億件程の応募があったのですが、こういった他社にはない量と質の独自さ、つまりユニークデータが非常に重要な要素だと考えています。

例えばどのようなスキルや志向を持った方が、どのような仕事に実際に応募して、どんな理由で採用されたりされなかったりしているか。こういったマッチングの根拠になるユニークデータをしっかりとおさえながら、同時にデータやアウトプットの安全性や精度の高さ、バイアスの有無などを、本当に慎重に検証し続けていくことで、今後も機械学習やAIをしっかりと活用していける会社であり続けたいと思っています。ユニークなデータを一番多く持って、有効に活用し続けていければ突然競合環境が厳しくなることはあまりないのではないかと思います。

**荒井:**安心しました。ここからは北村さんにお伺いします。今回、マッチング&ソリューション事業を、人材領域と販促領域について、それぞれを軸にしてお話をいただきました。人材領域はマッチングエンジンを使って成長を目指されると理解しました。これは中期的には、売上収益の増大とマージンの改善とどちらを想像しておけばよろしいのでしょうか？

**北村:**中期的には売上収益の増大を想像していただきたいです。

日本の人材マッチング市場はマーケットが細分化され過ぎています。我々にもその責任の一端があるのですが、事業者が乱立していて、それぞれ得意な業界や職種、雇用形態、更には地域にまで細分化されています。その細分化されすぎた状況に個人ユーザーと企業クライアントが合わせてきていただいたというのが実情かと思っています。

これまで、当社も「自社の営業マンが活動できる範囲をマーケット」としてきたのですが、マッチングエンジンの進化とともに当社が提供するATSであるAirワーク 採用管理によって、採用企業自身による求人広告掲載や最適なプラットフォームへの自動掲載を推進しています。これによって、分野や、規模、地域に関係なく当社のサービスを展開できるため、個人ユーザーと企業クライアントにとっての選択肢がシンプルになっていくと考えており、中期的には売上収益を伸ばしていけると考えています。

また、人材マッチング事業は景気の影響を強く受けることから、マッチングエンジンの進化と並行して労働集約型からの脱却も進めていきたいと考えています。

**荒井:**ありがとうございます。販促領域についてですけども、新たな事業への先行投資をしつつも既存のバーティカル事業の強さが目立ちます。一方でフィンテックサービスといった新たな成長の萌芽も見え始めました。

中期的な視点から、販促事業領域は更なるオペレーションの効率化によるマージンのアップを想像するべきなのか、はたまた、新規事業で大きく売上収益を伸ばすけれども、先行投資が高くて必ずしもマージンのアップには繋がらないと考えたほうが良いのでしょうか？

**北村:**販促領域では、既存の各バーティカル事業の強みを活かしながら、既存事業と新規事業の連携を図っていきたいと考えています。

フィンテックサービスといいますと、既存事業や既存企業クライアントとの接点がまったくないように聞こえますが、必ずしもそういう訳ではないんですね。マッチングプラットフォームで既に数多くのマッチングが生まれている中で、予約だけではなく、予約時に決済まで完結できたら、ユーザにとってもクライアントにとっても便利ですし、当社にとってもエコシステム内の決済流通額が拡大します。中期的な売上収益への貢献は限定的と見ていますが、長期の成長に寄与すると考えています。

マージンについては、人材領域と同様に労働集約型からの脱却というチャレンジを行うと同時に、先行投資をしながら安定的に維持できるように努めて参ります。

**荒井:**ありがとうございます。昨年7月に北村さんが「中期的にマッチング&ソリューション事業は売上収益1兆円、調整後EBITDAマージン20%代前半を目指す」とプレゼンテーションでおっしゃっていました。これらは人材領域での進化に伴う売上収益の増大とマージンの改善、販促領域でのマージンの改善から成ると考えれば良いのでしょうか？

**北村:**はい。人材領域の進化に伴う売上拡大と販促領域の売上収益の安定的な伸び、人材・販促両領域のマージン率改善によって実現できると考えてお話ししました。フィンテックサービスについては、その先の話として長期のイメージでお伝えしました。

コロナ禍からの回復期における早期の取組みと戦略的な投資によって、この中期的な指標に対する取組みは今のところ計画通り進んでいます。

**荒井:**なるほど。今後は、むしろ、両領域は別々に考えて、それぞれの進化に期待するべきなのでしょうか？一方でプレゼンテーションの中では領域間でのコラボレーションについても触れられていました。

**北村:**マッチングエンジンをグループで共有化していく中で、グループ全体としてセグメントの改定というものも検討する時期に入っていると認識を私自身はしています。

セグメント単独としての業績を実現していくのももちろん大切ですが、グループ全体としての戦略と成長に適した形に進化していくのが最も望ましいというふうに思っています。

**荒井:**ありがとうございます。それでは私からの質問は最後にするのですがお2人にお伺いしたいと思います。今回、セグメント間や事業間での新たなビジネスモデルの創造やコラボレーションについて具体的なお話をプレゼンテーションの中でお伺いしましたが、リクルートがグループとして進化していく未来を私自身も感じることができました。お2人は5年後の会社はどうなっているとお考えですか？

**北村:**ではまず私からお話します。このビジネスというのは、これで完成と思った瞬間に退化が始まる、というふうに思っているのですが、常に進化を続けてきていますし、今後もそれは続いていくのだらうと思っています。5年後には、今よりもっと多くの企業クライアントと個人ユーザーに使って頂いている存在になっていたいと思いますし、そうすれば自ずと業容が拡大していくと考えています。実はAir ビジネスツールズは今年で10周年を迎えまして、特設ウェブサイトを公開しました。是非そちらも見てください、次の5年、10年にご期待いただきたいというふうに思っています。

**出木場:**リクルートの過去の歴史を振り返ってみても、情報誌のビジネスをやっていた時代にはインターネットビジネスの会社になることはなかなか想像できなかったことですし、その後もグローバルにビジネスを展開して、SaaSへのビジネス展開もしていったことを考えると、リクルートは今後も、今は想像できないような変化や進化を続けていける会社であり続けたいというふうに思っています。

**荒井:**ありがとうございました。

**沈:**それでは、ただ今より質疑応答に移ります。まず、最初にメディアの皆様からのご質問をお受けいたします。ご質問のある方は、Zoomの挙手ボタンをクリックしてください。指名された方は、ミュートを会場してからご質問いただくようお願いいたします。1回の挙手につき、2問も質問とさせていただきます。それでは、皆様よろしくお願いたします。

それでは、まず1問目ですけれども、日経新聞の佐藤様、お願いたします。

**佐藤:**もしもし、佐藤です。聞こえていますでしょうか。

**沈:**はい。よく聞こえております。

**佐藤:**ちょっと減損の辺り、お聞かせ願えればと思っているのですが、オフィスの集約と、あと、ソフトウェア関連で前期減損出ているかと思うのですが、こういった案件は今期に持ち越すことはあるのでしょうか。教えてください。

**荒井:**大きく分けて二つあるというお話をプレゼンテーションさせていただきましたが、HRテクノロジーサイドでのいわゆる一過性の損失というものが若干、このQ1計上する可能性があります、大層はすでにQ4に計上しているということです。

その他の事業のソフトウェアの減損あるいはのれんの減損というものについては、通常、期末にその判定があり、測ることなので、期中に起こることはなかなかないと思いますが、事業の環境によって、計算、判定というものをいただいたときには、来年の期末にそういうものが出てくる可能性はあると思います。

**佐藤:**ありがとうございます。

**沈:** それでは、ほかの皆様、いかがでしょうか。もし、メディアの皆様からご質問、今のところないようでしたら、先にセルサイドアナリストの皆様のご質問をお受けして、後ほどまた、メディアの方ございましたら、挙手いただければと思います。それでは、セルサイドアナリストの方でご質問ある方、挙手をお願いできますでしょうか。

それでは、お待ちくださいね。BofA証券の長尾様、お願いできますでしょうか。

**長尾:** はい。ご指名ありがとうございます。BofA証券、長尾でございます。よろしくお願いいたします。出木場社長に1問と、北村さんに1問質問させていただければと思います。

まず、出木場社長には、先ほどお話の中にHRテクノロジーの調整後EBITDAマージン、20%半ば程度という目安を一ついただいたわけですが、そのもう少し中身といいますか、カラーをいただきたいのですけれども、成長への投資、それから、景気への不安、両方加味して20%半ば台なのか、あるいは、ある程度、成長投資を抑えた上で、景気の状態を見ながら20%半ばは確保を最低限できるだろうという位置づけなのか、ちょっとその20%半ばの全体の中の位置づけについてもう少しご解説いただければと思います。よろしくお願いいたします。

続けてご質問させていただいたほうがよろしいでしょうか。

**沈:** はい、お願いします。

**長尾:** はい。ありがとうございます。いわゆるマッチング & ソリューションビジネスの中身を大変詳細にご教授いただきましてありがとうございます。大きく分けると、人材と販促と二つあるわけですが、ちょっと昔は開示がありましたけれども、その両方の今、調整後EBITDAマージンというのは、どういう入り繰りになっていらっしゃるのでしょうか。

そのコロナで相当程度、例えば、飲食とか、それから、旅行の領域が傷んだのではないかと。一方で、比較的、人材のところは堅調ではないのかというイメージを持っているのですけれども、もう少し具体的にその二つに分けたときの濃淡が、終わった期はどうなっていて、そして、今期はそれがどのような形で推移しそうなのかという点について、もし可能な範囲でご開示いただけますでしょうか。よろしくお願いいたします。

**沈:** 出木場さん、最初のご回答からお願いします。

**出木場:** いいですか。はい。HRテック事業のEBITDAマージンというところのご質問いただきましたけれども、これももちろん中長期的な成長投資と短期的なマージンというところのバランスというのはどんな状況でも、しっかりバランス取っていくということになるのですが。

もう少しカラーをというところで言いますと、人材関連の事業というのは、われわれ多くは、マーケティングコストなどは、いわゆるパフォーマンスマーケティングと言われる固定費じゃなくて、例えばLTVでこれぐらいのリターンが何カ月で取れるとこういうようなマーケティングをしていることが多いのですけれども、不景気になってくるという局面になりますと、お客様が上げていく売上ということの見通しというものの計算も少し悪くなるとか、例えば、逆にもう今度はユーザーですね。

仕事を探す方の獲得コストというのはすごく下がってくるということがありますので、こういったマーケティングコストというのはかなりフレキシブルにコントロールができるというか、実質、少し景気が悪化とともに安くなっていくということが一つあるということと、それから、Q1の見通しというものはお出しをさせていただいているのですけれども、かなり調整後EBITDAマージンというのは高い状況にすでに今はなっているというふうに思っております。

かなりここから下降局面というのを見て、用意ができていく状態かなというふうに思いますので、これからどれぐらいのスピードで減速していくのかというのを見ながら、可能な限り長期的な投資というものはなくさずにやっていく中でも、ある程度、質問は20%ぐらいのマイナスであればというようなことでしたけれども、であれば、マージンの20%半ばということは可能なのではないかなという今の執行側のコントロールではやっているという状況になりますが、お答えになってますでしょうか。

**長尾:** そうしますと、20%台の減収を前提にしても、20%台半ばのマージンは確保できるであろうと。それ以降に関しては、成長のための投資とのバランスを考えながら、コントロールされていかれると、そういう理解でよろしいでしょうか。

**出木場:** そうですね。逆に言うと、かなり中長期的な投資を削っているという意識はあまり今のところはなく、短期的にお客様減ってくるとかということに対しての対応人数とかをコントロールしていくということで、ある程度、対応が可能だというふうには見ているという状況ですね。

**長尾:**ありがとうございます。

**荒井:**補足しますと、前提は、今年の4月1日時点の人員をベースにした分析です。したがって、人員削減の効果が出ている。しかしながら、長期的な方向性を決めていくような人たちが、引き続き確保されているというそういう前提なので、出木場が申し上げたように、長期的な投資をやめたというつもりはないというのはまさにそういうことであるので、仮に売上が20%通年通した場合にも、20%半ばのマージンは今の体制であれば、取れるだろうとそういった意味のお答えをさせていただいたと思います。

**長尾:**補足いただきありがとうございます。大変よく分かりました。

**荒井:**では、北村さん。

**北村:**はい。では、私のほうから回答させていただきます。人材、販促、この二つのセグメントそれぞれの調整後EBITDAマージンの前後の状況というものを少しお話させていただきますけれども、先期、それから、今期の予測等々の細かい数字に関しては、また開示の資料をぜひご覧いただきたいというふうには思っておるのですけれども、まず、このコロナというこの期間を含めたここ数年において、実は販促事業のEBITDAマージン率というのはほぼ変わらずにずっと推移していたというのが実態であります。

確かに行動制限によって、旅行ですとか飲食等、ダメージを受けた事業というのはあったのですけれども、一方で、その真逆で、このコロナのタイミングだったからこそ極端に伸びたという事業もあったという構造になっています。

そのことから、レベニューというのは基本的には入り繰りがあったという状況がありました。同時に、販促の調整後EBITDAマージンに関しまして、プラットフォーム化が進んでいく事業ほど、その売上に連動させる形でマーケティングフィーとかというのを、変動費化をどんどん進めていったということがございましたので、結果的に、コロナというイベントがありました。マーケティングの販促部門の調整後EBITDAマージンというのはさほど大きな極端な変動なく、ここまでこられたというのが実態であります。

一方で、HRIに関しては一時的にコロナで採用を止めるということがあったものの、このコロナ期間中前後からずっと慢性的な人手不足というのは起こっていたわけでありまして。そういったことから、市場としては非常に比較的、コロナがあったとはいえ活発に動いていたのだろうというふうに思います。

ただ、一度、1回市場がしぼんだあとのリスタートのタイミングで、どの程度のマーケットシェアを持っているのかということが、その翌年、もしくは翌々年以降のマーケットのポジションを決めるというある種、われわれが過去のリセッションを含めた経験則の中でそういったものを見つけていたということもございましたので、ここ数年は思いきり、このHRの部門に対してプロモーションフィーも含め、もしくは開発費も含めて投資を踏んでいたというのが実態であります。

ですので、ここ数年間というのは実は全体で見ますと、HR部門のEBITDAマージンというのがずっと下がり続けたというのが、これまでの実績の結果でございました。ここを今期はある程度のポジションが取れたというふうに見られましたので、元のマージンに戻していくということで開示されているような今期の予測といったような形になっております。ご説明になっていますでしょうか。

**荒井:**長尾さん、数字的に補足しますね。

**長尾:**はい、お願いいたします。

**荒井:**プレゼンテーションの中でお話をしましたけれども、今回、組織を統合したあと、初めて、まだこれ概算なのですが、それぞれの領域の調整後EBITDAマージンをお出ししております。

販促領域は、昨年ですが昨年度25%、人材領域は12%という、そういう数字をお出しし、そして、本年度の通年のマージンのターゲットというところは28%前後、そして、HRIについては22%前後というお話をさせていただき、セグメント全体では昨年度はもともと14.5%程度というふうに申し上げた、ほぼその数字14.4%、そして、本年度は共通費、本社費等々差っ引いたあとのマージンは20%程度ということ想定しておりますので。

先ほど北村が申し上げたマーケティングソリューションズは、高い位置でさらに高いマージンを狙っていく。そして、HRソリューションズでは、少しフェーズが変わって、12%から22%程度になっていくという、そんな絵を現時点では描いている。ただ、日本の市場環境は今のまま変わらないという前提なので、何らかの事業環境の変化が訪れた場合にはその限りではないというところでございます。

**長尾:**大変失礼しました。補足いただきまして、ありがとうございます。以上でございます。

**沈:**ありがとうございました。それでは、JPモルガンの森様、お願いいたします。

**森:**はい。JPモルガン、森です。質問の機会ありがとうございます。私も2点ございます。1点目が、北米市場のちょっと今何が起きていて、今後どうということが起きるのかというところをあらためて整理させていただきたいのですが、四半期で、北米のまず御社における有料求人広告のボリュームダウンというところが、前回は30%強で、この1-3月も30%ということで、あまりトレンド変わってないのかなと。

一方で、売上の落ち込みが少し深さを増しているという状況で、結果的にその予算のつきやすい仕事についても剥がれてきているという状況なのかなというふうに見ております。先ほど来、全体の求人広告市場が半分、コロナ前以下になる可能性というところをご示唆いただいていますけれども、この有料求人広告自体は、全体のジョブオープニングスの減少と、マグニチュード同じで収まると見ていらっしゃるのか、よりちょっと落ち込みが大きくなるというふうに見るべきなのか。

仮に同じだとすると、有料求人広告のほうがかなり速いスピードで落ちていきますので、逆に言うちょっと底を打つのも早い可能性というのがあるのかなと考えたりするのですが、ちょっと何かIndeedはかなりマクロ見ている方にとっても先行指標になってきているような気がしますので、現状を少し、この短期的なところで恐縮なのですが、この数四半期でどんなことが起きていて、その最悪にいくときというのがマーケットとIndeedのビジネスの時間軸みたいなのところに違いをもし感じてらっしゃれば教えてください。

ちょっと長くなって恐縮なのですが、Indeedの場合、もう一つ別のベクトルで、その求人広告からさらにオートメーションのほうにも入っていくという取り組みをCPAとかやられていると思うのですが、今期に関しては影響が小さいということは承知しているのですが、少しこの全体のボリュームと単価のバランスに影響が出てくるタイミングというのは、逆にその景気が悪いほどお客さんへの浸透ってしやすいのかなと思ったりもするのですが、来期になったらもう少しこの見え方が変わってくるとか、ちょっと今、現状の手応え含めて合わせて教えてくださいという、すみません。とっても長い1問目になります。

2問目が、ぜひ北村さんにお伺いしたいのですが、先ほど、国内のM&Sの中期的な考え方の中で、人材のほうがちらかさというと販促より売上収益の拡大のポテンシャルが大きいようなニュアンスでおっしゃったかなというふうに捉えています。この人材は、国内にIndeedもいっちゃって、あと、そのメディアがあって、人材サービス、紹介があつてとか、最近、ダイレトリクルーティングすごく力を入れてらっしゃってとか、ATSもあって、すごくいろいろなサービスが出てきている中で、今後、5年後とかに国内の人材領域というのは、いったいどういう収益構造になっているのかというところがちょっと少しあまりちょっと想像できていまして、現状こういう形で、5年でこういう形に変わっていく、どこにビジネスオポチュニティを見てらっしゃるかっていうところをちょっと今一度、ぜひご教示いただければと思います。以上になります。

**荒井:**いい質問ですね。

**出木場:**素晴らしい質問ですね。

では、ちょっとまず、最初の非常に長文でいただいたご質問から、ちょっと頑張って答えてみようかなというふうに思いますが、まず、これちょっと実は昨年も結構お話をさせていただいていたのですが、昨年の初めのころによく言っていたのは、その経済が落ちていくという、リセッションに入っていくということと、人材マーケットの人手不足みたいなものの乖離が起こるということが、人類史上というか、近現代史においては初めて起きるのではないかみたいなことを、ちょっと例えば、ダボス会議などでも話をさせてもらっていたのですが、

これどういうことかという、やはり特に北米ですね。これ日本と同じで、かなり労働者の高齢化というのが進んでいるのと、どうもこの今回、コロナもありますけれども、中長期的に5年ぐらいで見てもかなり移民の労働者というのは減少が続いていましたので、今まさに毎月毎月のデータなどでも出ていますけれども、人材マーケット強いではないかというふうにも毎月出るわけなのですが、中身を見ていただきますと、ほとんどプラスというのは、いわゆるレストラン、ホテルで働いているホスピタリティとヘルスケア、この部分しかほとんどないというのが毎月続いているわけなのですね。

ですので、実際のその中身を見ると、景気が悪くなっていくということと、人材マーケットの乖離というのは実際、起こりつつあるのかなというふうには捉えています。そんな中で、有料求人広告にお金を払うということも、これも、われわれがこのセルフサード型というものに進化をして、比較的、お客さんが直接オンラインで買ったり、買わなかったりができるというふうになっていますので、本当に銀行の破綻とかばばばんとニュースで出ると少し動きが悪くなったり、いや、そんな言っても結構大丈夫だぞ、という雰囲気が出ると、それほど落ち込みがなかったりとか、すごくビビッドに影響を受けるなというふうには思っています。

先ほどもご質問いただいたとおり、かなりわれわれのデータをヨーロッパのセントラルバンクさんとか、あとはアメリカのセントラルバンクさん、政府含めて、先行指標としてお使いいただけるような機会も増えておりまして、おっしゃっているとおり、ひょっとしたらこれもこれまでにないことなので、いわゆる求人の数というものが実際にかなり2カ月遅れぐらいの運行指標ですので、先に向けて広告を打つ、打たないという判断が実は一番最初に上下があって、ひょっとしたら底を打つのが一番早いということになる可能性はあるなというふうに思いながら、今見ている状態ではあります。

ただ、これもちょっと先ほど申し上げましたとおり、総数で見るというのと、実際にそのどの領域が、売上が大きいかというところで言うと、また少し差がありますので、そこら辺も今回、たぶん世界中で初めてこういったデータをきっちり見ながら経営していくという状態になっているのだと思いますけれども、ちょっと見ながら、経営をしていきたいというのが今の状況です。

ただ、これちょっと短期的な話だいがしましたけれども、ただ、中長期的には、やはりアメリカの景気がもうだいが不透明だというのは、かなり下向きにいかざるを得ないというふうに思っていて、時間の問題で、少し下になっていくということ想定して経営をしていくことは変わらないというふうに思っているのですが、どんどん下のほうになっていくと。それに対して、われわれがきっちりとサービスの改善をしていくということなのですが、それを合わせたちょっと2個目の質問で、そのマッチングなどのテクノロジーを使っていくというところは、これもうとんどんやっていくことになりますので、ただ一つ、ちょっと見にくいのは、今話したように非常にアメリカ、ヨーロッパのセンチメントというか、お金を使ってでも、という雰囲気はかなり弱くなっていますので、こういったことを新しくちょっと使ってみてくださいというのも難しくなっているような、先行きが厳しいというような、日々日々の会話でいうと、そのような状況が強いのかなというふうに思っているのが現状です。

ちょっとお答えになってますでしょうかね。

森:はい。とても参考になりました。ありがとうございます。

北村:はい。では、次のご質問は私のほうから回答させていただきます。国内の人材採用市場というものを見たときに、まず一つが、必ずしも当社は圧倒的な強者ではないということが挙げられると思うんですね。たくさんサービスありますし、競争相手もたくさんいますし、そして、市場がもうすごく細分化されているという状況が1個あります。

そういった状況に加えて、G7の各国と比較しても相対的に人材の流動性が低い国内の市場というのは、5年とか10年で線表を引いてみると、その人材流動化が上がることはあっても、たぶん下がることはないよねという、この二つの外部の環境というのがまずあります、前提として。そこに対して、われわれが持ちうるものとしては、Indeedが持っているマッチングエンジンのテクノロジーがございます。

さらに言うならば、Indeedでは持っていない、例えば、人材紹介のわれわれの対面のサービスですとか、それから、メディアサービスですとか、そういった国内市場限定になりますけれども、多様な手段でさまざまなデータが集まってくるというものがああります。

このわれわれが持っている、先ほど冒頭の説明でもありましたユニークなデータというものと、マッチングエンジンというものが掛け合わせていったときに、例えば、今はIndeed、メディア、人材紹介、ダイレクトスカウト、ATSとか、さまざまなサービス、ばらばらにマネタイズベースで表現していますけど、そういうのも1個、レイヤーを超えて、今よりも早く、今よりも簡単に、今よりも納得度が高い転職というのを実現できるような手法があるのではないかとというのが、われわれが目指しているものであります。

国内のHRの事業といえども、Simplify Hiringというわれわれのこの国内の戦略と同時に、ホールディングスで掲げているSimplify Hiringと同時に、Help Businesses Work Smarterというもの、この二つの戦略をかぶったところで、この国内のHR事業というのが現在、存在しているのだと思います。

この二つがかぶったところで、さらに今お話いただいたようなメディア、人材紹介、ダイレクトスカウトというものをさらに一歩上に超えるようなサービスを生み出していくということが、われわれ自身が次の進化の機会と捉えていますし、5年後の国内でのビジネスのオポチュニティを最大化できる一つのものになるのではないかとというふうな期待から、現在、取り組みをしております。お答えになってますでしょうか。

森:ありがとうございます。1点だけ、そうすると、中長期的な視点で何かこういうデータとか、こういう指標をこの人材領域を伸ばす上で重視していくというものは変わっているのでしょうか、社内的には。

**北村:**現時点では、HR、販促共通で顧客数というものに対してこだわりを持って進めています。これはたくさんのお客様の求人情報というのが集まれば集まるほど、それに最適というか、マッチングをしてもらえそうなユーザーも集まりやすいという構造になりますので、まずは、そこは共通のKPIとして持っているのですが、よりHRに関しては、やはり先ほど申し上げたように、メディアというのも例えば、何々版みたいな版分けがしてあって、地域限定だったりするもの。これを特にオープン化していく。

ATSなどを使って求人情報を掲載していただける、自動生成、自動掲載していくための求人情報を掲載していただくクライアントを増やしていくということは、まず、大事なKPIだというふうには思っています。

**森:**分かりました。どうもありがとうございました。

**北村:**ありがとうございました。

**沈:**はい。それでは、ジェフリーズ証券の竹内様、お願いいたします。

**竹内:**ジェフリーズの竹内です。二つ、よろしく願いいたします。まず一つ目が、HRテクノロジーを取り巻く市場環境の見方について、出木場さんが3カ月前にご覧なった世界と今ってどういうふうに変化したかというところを教えてくださいたいと思います。

その景気の谷の深さ、長さみたいな見通して3カ月前と比べてどうか。そこにあらがっていくようなIndeedとしてのそういったシェア拡大策ってどう機能してきたか。そこがアメリカとアメリカ以外でその他の違いなどもあれば教えてくださいたいと思います。以上がまず1点目です。

そして、二つ目がマッチング&ソリューションの調整後EBITDAマージン、今期は20%ぐらいですよというふうにお見通しいただいたところの考え方を深掘りさせてください。少しやはりHRテクノロジーのほうはまだダウントレンド続くので、本当はここ、北村さんとしてはやりたい投資をちょっと我慢して、20%みたいなイメージなのか。それとも、今おっしゃっていただいたような、ある程度、その人材領域で収益化というのが一定見えてきた中で、マッチング&ソリューションセグメント全体として、もうある程度、利益率改善のフェーズが見えてきたという状況なのか、その辺りの背景を教えてくださいたいと思います。以上2点、よろしく願いいたします。

**出木場:**はい、まず、HRテクノロジーのところを取り巻く市場環境について、3カ月前とどう変わったかというところですが、ここに関しては、引き続き同じかなと。あまり変わっていないというふうには思っていて、先ほどもちょっと申し上げましたとおり、総需要というか、まだ求人数全体としては本当にまだまだ歴史的に見ると、本当に高い水準にあるという状態なのですが。

この去年の本当にコロナの戻りのピークからの下がり具合というのは、本当に1年間で2008年、2009年ぐらいは下がりすぎたわけなので、では、これがもう1回リバウンドしていくかというふうなところを見ると、2008年、2009年ぐらい落ちたにも関わらずというか、それからさらに落ちていくという速度はあまり衰えてないのではないかなというのが現状の見立てであることはあまり変わっていません。

ですので、ちょっと1年前から振り返りますと、やはり一度山を登って、下がっていくというふうには思っていました。この山の高さというのは非常に高いということで、人手不足というのが続くということはある程度思っていたとおりであったわけなのですが、この山の高さから下りていくスピード感というのが、去年、一昨年想定したよりもかなり早い。このまま引き続きいくと、非常に速い速度で落ちていくというところがある程度、今の段階では見えているというのは3カ月前と変わっていません。

こういった状況でシェアを拡大策というのは、あまりわれわれシェアを考えて、というのはやっておりませんが、いろいろな数字を見ると、むしろシェアは増えているというデータが、出ていると思うのですが、これは以前からお話していますが、比較的、景気の拡大期というのは、どうしても人が採れないとかということが起きますので、いろいろな手段を使ってみようということが起こりまして、景気の後退期というのは、一番その効率がいい採用方法というところに数字が集まってくるというのが過去の何十年の歴史で見ると、起こったことではあります。

ですので、われわれが何かシェアを取るために変わったことやしているということではなくて、われわれのプロダクトが結構強いので、シェアが集まってきているのではないかなと、こういうふうには北米の市場などは見ているという状況ですね。

**竹内:**はい、ありがとうございます。

**北村:**では、M&Sの調整後EBITDAマージンについてというところで、私から回答させていただきます。まず、大前提として今期20%程度というふうに見ておりますが、これは必要な中長期の戦略的な投資というものを含んで、この数字というふうに、今のところ見立てをしております。

先ほどのご質問に沿って回答するならば、ある程度、HRで見立てが立てることができたからという理由もございませぬけれども、どちらかというところ、このいわゆるリスタートのタイミングでかけた費用というものをちゃんと評価し、そして、コストを精査するといったことをやりながら、同時に必要な中長期への戦略投資を続けていくという結果、この20%というふうに思っていたらいいなというふうに思っています。

そして、当然のことながら、私の担当しますマッチング&ソリューションの事業もリクルートホールディングスの一部でもあります。そういった中でいきますと、この全体の中で適切に費用というものをバランスよく使っていく。当然、無駄があればそこはしっかりと抑え込んでいくということ、これまで以上にやっていきたいというふうに思っていますし、これはリクルートホールディング全体としての考え方として、先ほど冒頭にもありました、最悪を想定して、最善を尽くすという中の国内版だったらどういうやり方があるのだから、ということで私は、この国内マッチング&ソリューションの中では、いったん今の費用というのもしっかり見直し、評価をし、そして、中長期の戦略で必要なものに対してはちゃんと使っていくということは継続してやっていきたいなというふうに思っています。

お答えになっておりますでしょうか。

**竹内:**はい、ありがとうございます。ちょっと1問目のところでフォローアップだけお願いできればと思うのですが、アメリカ以外の採用効率の認知拡大、シェア拡大みたいなところで、とりわけ、アメリカ以外でこの国が進んだな、進んでいるなみたいなところで、ハイライトすべきような国はありますか。

**出木場:**ヨーロッパの国々ですね。例えば、ドイツなどもそうですけれども、比較的、もともとのいわゆるジョブボードと言われるサービスが、マーケットシェアが大きかった国に関しては、われわれがシェアを結構取れているというようなデータをいくつか見ているという状態ですが、お答えになっておりますでしょうか。

**竹内:**分かりました。どうもありがとうございます。以上でございます。

**沈:**はい、ありがとうございました。それでは、シティグループ証券の山村様、お願いいたします。

**山村:**ご説明、ご指名ありがとうございます。シティグループ証券の山村です。よろしくお願ひいたします。私も、では、2点お願ひいたします。1点目が、HRテクノロジー事業のCPQAへの転換の足元の状況について教えていただければと思います。

一部、オペレーションへの不慣れですとか、混乱があり、小型中型企業を中心にちょっと顧客離れが起きているのではないかなという報道も拝見しております、足元の件数の減少に何かマイナスの影響が出ているのであれば教えていただけますでしょうか。本当に外部環境だけという理解でよろしかったでしょうか。

また、北米で新規のお客様、特に中小企業の方々は今CPALか強制的に選べないというような話も聞いておまして、そうであるならば、ちょっと転換が急すぎるのかなというふうにも思ったりもしました。足元の状況を踏まえて、何か施策があれば教えていただきたいということと、どういったそのきっかけがあれば、普及が進むトリガーになるのかなというのを、もし過去のご経験からアイデアがあれば教えていただきたいと思ひます。これが1点目になります。

2点目が、すみません、先ほどの方と質問がほぼ重複してしまうかもしれないのですが、私もM&S事業の人材領域のマージンのアップサイドについて教えてください。収益性改善のクオリティについてなのですが、先ほどご説明いただいた、そのワнтаイムのリスタートのインシヤルコストの剥落と、単純にその広告宣伝費を減らすことによる改善なのか、もしくは、ご説明の中にありました細分化され過ぎていたサービスを統合することによって、構造的に改善されるものなのか、もしくはその両方なのか。

言われてみれば、確かにその御社の人材領域のサービスはあまりにもたくさんあるなと聞いていて思ったのですが、状況が変わってくると、また広告宣伝費を踏む可能性もあるものなのか、その中期的な継続性について教えていただければと思います。以上になります。

**出木場:**はい。まず、CPQAとかPPAと言われる、応募に対して課金をしていくというところ、今の状況というご質問いただいたと思ひておりますが、今おっしゃっていたとおり、一時期、PPAしか選べないというやり方もテストで行ってまいりました。

これは、たぶんインターネットビジネスやられている方は同じようなご経験、ほとんどあるというふうに思うのですけれども、この2個から選んでくださいというふうに出すと、いい、悪い、除いて、選択肢が多くなるとコンバージョンが下がるといふことがだいたい起きます。

ですので、これしか選べませんというふうにやったほうが、そのコンバージョンが上がるということが起こるわけなのですけれども、われわれもこれちょっと以前もお話させていただいていましたが、例えばなのですが、本当に10年前に、毎月いくらと言われていたのが、1回クリックされたらいくらというふうに変わるという説明をしていたときに、本当に毎月、毎月、いや、ちょっと分かりにくいから毎月いくらにしてくれというふうによく言われていたのを覚えているのですけれども、お客さんが払う金額が下がっているのに、分かりにくいというふうにずっと言われてきて、10年かけて、やっと少しずつお客様に分かっていただけるようになってきた、ということを見ると、おっしゃっているとおり、かなりまた大きな変革になるなというふうに思っていますので。

ただ、ユーザーサイドは、やはり例えば、48時間、72時間以内に返信をしてくれというのがもう本当に増えましたから、仕事を探している方々からの評価というのはすごく上がっているわけで、何とかこのこういうふうなお金の払い方に変わりますよということを、うまく説明をして、かつ、コンバージョンが落ちないということがテストできないかということ、まさに今試している状態で、実際、今、この今日現在でいいますとPPALしか選べないという状態には実はなっていないで、コンバージョンは落ちるかもしれませんが、例えば、二つ並べて見せてみて、こういう説明してみたらどうかとか、ああいう説明してみたらどうかというテストがもういっぱい毎日やられているという状況になっています。

ですので、本当にここはイノベーションしていくというときの毎回の生みの苦しみなというふうにいるのですけれども、あまり性急に売上を上げよう、売上を上げようということをやめるのではなくて、このjob seekerにとってすごくいいのだということと、新しいことを企業側のクライアントにやってもらうのだということとをどんなバランスで説明をしながら変えていくのかということ、なので、あくまでもずっとテストですと申し上げ続けているのも、その部分が本当に大事なことだというふうにおっしゃるので、今後もそういったテストを少しずつついでいて、ご理解を上げていきたいというふうにおっしゃっているという状況ですが、ちょっとお答えになってますでしょうか。

**山村:**はい、ありがとうございます。Q4の件数の弱含みにインパクトを与えるほどの状況ではないという理解でよろしかったですか。

**出木場:**そうですね。これは他社さんの公開情報とか、決算発表などを見ても、だいぶわれわれよりも大きく数字を落としているみたいなデータが多く出ていましたので、われわれサイド・バイ・サイドというか両方のテスト結果を見ても、それが圧倒的に悪影響を及ぼしているというふうには今のところは見ていないという状況ですね。

**山村:**よく分かりました。ありがとうございます。

**北村:**はい。では、M&Sの人材領域のマージンアップサイドについてのご質問について、私のほうから回答します。まず、今回の改善については大きく二つだというふうにおっしゃっています。一つ目が、プロモーションフィーのコントロールです。これは、リスタートのタイミングでさまざまなメディアにわれわれ出稿してみました。というのも、このコロナ期間中で、どうも在宅勤務も増えていることから、どのメディアで認知をして、どうアクションするかという、このユーザーの行動が結構変わっていたのです。

これ結構変わっているなというのは分かっていた中で、だったら、このタイミングで力を入れたいHRのこの部門に対して、さまざまなメディアを使ってプロモーションする中で、パフォーマンスの測定をずっとしていたのですけれども、このパフォーマンスの測定の結果を基に適切なマーケティングフィーの額に戻したとしても、高いパフォーマンスでいけるようになりたいなと思って、ずっとそれをやっていたわけですが、

そういったことがある程度見えてきましたので、広告宣伝費、プロモーションフィーの部分に関して、適切にコントロールすることによって、まずは一つ、コストコントロールで実現したいなと思っています。

もう一つが、リスタートのタイミングで本来であれば、単にそのプロモーションで拡大するだけでなく、オペレーション、主にセールスですとか、バックヤードのオペレーションも含めて同時に拡大をしました。本来であれば、例えば、半自動化をしていく部分は半自動化するとかというのを同時にやっていったほうが良かったのですが、そこが間に合わなかったので、基本的には先ほどちょっと冒頭でもお話ししましたとおり、ある種の労働集約型の形ででもポジションを取ろうという選択をして、ぐっと踏み込んできたわけです。

それが今期、それから、来期に目掛けて、ある程度、半自動化だったりとか、オートメーション化するところはして、人間の目でちゃんとチェックするとは人間の目でちゃんとチェックをするというようなことをやることによって、このオペレーションフィーの改善というのも取り組んでいきたいというふうに思っています。

この二つによって、この人材領域のマージンというものを改善するというふうに目論んでおります。お答えになっていますでしょうか。

**山村:**はい。よく分かりました。ありがとうございます。

**沈:**ありがとうございました。

それでは、お時間になりましたので、これにて決算コールを終了させていただきます。ご参加いただき、皆様、どうもありがとうございました。

[了]

## 将来見通しに関する注意事項

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

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

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