

# 株式会社リクルートホールディングス

2020年3月期 通期決算説明会

2020年5月27日

---

**シエン**：それでは定刻になりましたので、株式会社リクルートホールディングス、2020年3月期、通期決算カンファレンスコールを始めさせていただきます。本日の司会を務めます、IRのシエンです。よろしくお願いいたします。

本日のスピーカーは、代表取締役社長兼 CEO、峰岸真澄、資本市場戦略担当執行役員、荒井淳一です。まず峰岸より、先ほど15時に開示しました、通期決算に関する内容をお話しさせていただきました後、皆様からのご質問をお受けしたいと思います。

また本日のコールは英語での同時通訳をライブ配信しています。途中スピード調整のため、数秒間音が流れない状況が発生する可能性があります。ご了承ください。

それでは、峰岸よりお話し申し上げます。

**峰岸**：本日はお忙しい中ご参加いただきまして、誠にありがとうございます。リクルートホールディングスの峰岸でございます。

これまで説明会は会場にて実施しておりましたが、今回は、コロナの影響によりまして、このような電話会議形式とさせていただきますので、何卒ご理解いただければと存じます。

当社は、個人ユーザー、企業クライアント、従業員とその家族、外部協力パートナー等の安全確保、感染拡大防止を最優先に考えながら、事業活動に取り組んでいます。

日本国内においては、日本政府による緊急事態宣言を受けまして、対象地域において原則全社員在宅勤務、出張の全面禁止など、政府の方針や行動計画に基づいて、迅速に対応方針を決定し、実施しております。グローバル各拠点におきましても同じでございます。

さて、2020年3月期の連結業績につきましては、決算短信及び任意開示資料でご報告させていただいておりますとおりでございます。

3月にはコロナの影響が受け始めたものの、売上収益2兆3,994億円、当社が重要な経営指標としております調整後 EBITDA は 3,251 億円、調整後の当期利益及び EPS は、それぞれ、1,995 億円、121.03 円となりまして、2020年3月期の通期業績見通しとしてお伝えしておりました、「調整後 EBITDA 3,200 億円程度」、「調整後 EPS の一桁台後半成長」を上回りました。

詳細につきましては、決算短信、及び決算概要等をご参照いただければと存じます。

本日は、主に4点お話しいたします。

1 点目は、コロナ拡大におけるグローバル経済の停滞が当社の事業に与える影響。2 点目が、コロナ影響下での中長期戦略の遂行。3 点目が、直近の業況。そして最後に、中長期戦略の遂行を可能にする収益構造の柔軟性と当面の財務健全性につきまして、お話しいたします。

まず、コロナ感染拡大におきます当社への影響です。

この 10 年間で、当社の事業ポートフォリオは、日本国内の人材及び販促事業から、Indeed を中核に据えるグローバル事業体へと大きく飛躍したと考えます。

また、国内は、企業クライアントの生産性向上に資する「Air ビジネスツールズ」に注力しております。

これらをさらに中長期的に押し進めようとしている中で、コロナの感染拡大の影響によりまして、個人ユーザーの求職活動や消費行動が鈍化すると同時に、企業クライアントの採用や事業活動が停滞しております。そしてその結果、当社の売上収益は大きな影響を受けております。

当社は中長期戦略として「人材マッチング市場におけるグローバルリーダーとなる」ことを掲げております。

求人広告及び採用ツール市場、人材紹介及びエグゼクティブサーチ市場、人材派遣市場、これらの総称としての人材マッチング市場のグローバル規模も、2020 年はコロナの影響により前年よりも大きく縮小することが想定されます。

また、リーマンショック直後の 2010 年 3 月期には売上収益の落ち込みが 10%にも満たなかった日本国内の販促事業であります。今回は結婚、旅行、飲食などの分野で売上収益が大きく下落しております。

続きまして、2 点目の、そのようなコロナ影響下における中長期戦略の遂行についてお話しいたします。

当社としては、このような期間におきましても、中長期戦略に沿って必要な投資と人的資源配分を引き続き、ぶれることなく、力強く行っていきます。

人材マッチング市場の回復期にさらに大きくシェアを獲得するために、マッチングの精度にさらに磨きをかけ、また新たな需要に対応すべく商品開発等に積極的な投資を行っていきます。

例えば、現在コロナをきっかけに求職活動及び採用活動のオンライン化に対する需要が各国で拡大しております。

このような状況を受けまして、HR テクノロジー事業では、求職者が素早く仕事を見つけられるようプラットフォームを改良しております。迅速かつ効果的に大規模な採用を必要とする企業クライアントの支援を加速しております。

具体的には、Indeed Virtual Hiring Event という日程調整、応募、面接まで完結するオンライン就職イベントや、Indeed Hire によりエッセンシャルワーカーの大規模採用を要する企業や公的機関を支援するための人材紹介等、フレキシブルかつ拡張性の高いソリューションを提供しています。

また、日本国内の販促事業におきましては、SaaS ソリューションの中心であります「Air ビジネスツールズ」の提供を通じて、キャッシュレス決済の推進や業務効率化に資するソリューションが、企業クライアントの収益回復、コスト削減の一助となることを目指しております。

当社の三つの事業セグメントに共通しております「比較的柔軟なコスト構造」、そして「健全性と流動性を重視してきた連結バランスシート」、この二つが、この不透明な時期におきましても長期戦略の遂行を可能にする要素だと考えています。

次に、3点目といたしまして、直近の業況についてお話しいたします。

コロナが世界中で特に3月頃から本格化したことに伴いまして、進行期の当社の売上収益にも影響が出ております。

当社連結での4月単月での売上収益の前年同月比成長率は、約21%減となりました。

HRテクノロジー事業におきましては、世界中における人材採用活動の鈍化に伴いまして、有料求人広告数が減少しました。ただ、4月中旬頃からは売上収益の下落が一段落し、安定化の兆しが見え始めております。しかしながら、今後の見通しとしては依然として不透明だと捉えております。

メディア&ソリューション事業の販促領域につきましては、日本国内の緊急事態宣言や外出自粛の影響を強く受け、特に結婚、旅行、飲食領域は大きく広告出稿が減少しました。

人材領域におきましても、経済見通しの悪化による採用需要の減少、採用イベントの中止や延期等が相次ぎました。

人材派遣事業につきましては、海外は、3月時点で外出自粛や都市封鎖が始まりまして、すぐその影響が出始めましたけれども、日本国内は、4月の時点では影響は限定的でした。これは、コロナ影響拡大前に、スタッフの派遣契約が完了している案件が多かったためとみられておりまして、今後影響が顕在化してくるものと捉えております。

世界中において、これまで経験したことのないようなロックダウンや外出自粛等の制限が敷かれ、その影響が大きく出ています。これが売上収益の減少傾向の深さに繋がると考えておりまして、日本においては、4月よりも5月のほうが影響が大きいとみています。

ただ、この5月が落ち込みの底とも言えるのではないかと考えておりますが、感染の第2波あるいは第3波の可能性もありまして、状況を注意深く見ております。

想定がより難しいのは、回復にかかる期間であり、それがどの程度になるかが現時点で不透明でありますので、1年から2年程度の幅を持って、事業の運営を注意深くしてまいりたいと考えております。

このような状況下におきましては、不確定要素が多岐にわたることから、2021年3月期の連結業績見通しをお出しするのは適切ではないと判断いたしました。

そのため、配当予想につきましても併せて未定とさせていただきます。

当社として適切かつ合理的な見通しがつき次第、皆様にお知らせしたいと思います。

次に、当社の中長期戦略の遂行を可能にいたします収益構造の柔軟性と当面の財務健全性についてお話しいたします。

まず収益構造の柔軟性の観点からお話しいたします。

当社の三つの事業セグメントは、各事業の事業戦略に沿って、それぞれの特性、成長性や将来性、あるいは成熟度に応じた適切なレベルと考えるEBITDAマージンの創出に努めてまいりました。

2020年3月期では、調整後 EBITDA マージンが、HR テクノロジーで 16.8%、メディア&ソリューションで 24.2%、人材派遣につきましては、粗利ベースで 37.2%となりました。

引き続き、長期戦略の核である、人材マッチング事業及び「Air ビジネスツールズ」に対して、Post コロナにおいてマーケットシェアを高めるための積極的な投資をしながら、事業環境の変化に応じて、広告宣伝費などを適切に削減していきます。

ちなみにですが、2020年3月期通期連結での当社グループの広告宣伝費は約 1,700 億円となります。そしてその大半が HR テクノロジー事業とメディア&ソリューション事業になります。

続きまして、当面の財務健全性の維持についてですが、2020年3月末時点の当社のバランスシート上の現預金は 4,212 億円、有利子負債を差し引いたネットキャッシュは 2,845 億円となっております。

現状、当社の売上収益へのインパクトですが、先ほどお伝えした4月の水準が1年以上続いたと仮定したとしても、事業遂行及び中長期戦略に即した投資の実行には何ら問題ないと現状では考えております。

先日、総額約 4,000 億円のコミットメントライン契約を締結いたしました。本日時点で、このコミットメントライン契約に基づく借入実行残高はございません。

今後も必要に応じて、適切な資金調達的手段を迅速に検討・実施していきます。

最後になりますが、当社は、With コロナ、Post コロナで想定される、個人ユーザーの求職活動や消費行動の変化と、企業クライアントの採用方法や事業活動の変化に即して、より利便性と効率性の高いマッチング・ソリューションを提供する準備を進めております。

長期的な事業成長及び企業価値向上のため、このような状況下においても継続して、重点領域に積極的な投資を行ってきたいと考えております。

そのためにも、当面の業務遂行に支障を来さないよう、バランスシートの健全性を担保し、体力を維持しております。

株主そして資本市場参加者、全てのステークホルダーの皆様からのご理解・ご支援を賜ることができれば幸いです。

私からお伝えしたいことは以上でございます。

この後は、ご質問を頂戴いたしまして、私、あるいは資本市場戦略担当の荒井からご回答いたします。ありがとうございました。

## 質疑応答

---

**シェン**：それでは、ただ今より質疑応答に移ります。

ご質問のある方は、お手元で米印と1を押してください。一度の質問で2問までお受けいたします。それでは、皆様、よろしくお願いいたします。

それでは、野村証券の長尾様、よろしくお願いいたします。

**長尾**：長尾でございます。2問お願いします。

まず、1点目です。売上高、4月の状況、非常に厳しいわけですが、先ほど柔軟なコスト構造、収益構造という話をいただきましたけれども、今期、コストの削減余地がどれぐらいありますでしょうか。

人件費、そして、先ほど数字を教えてくださいました、広告費1,700億円というのが対象になるのかなと思いますけれども、コスト削減、どれぐらい柔軟にできるのかという点について、社長の峰岸さんからお答えをいただいてもよろしいでしょうか。まず、これが1問目になります。よろしくお願いいたします。

2問目が、HRテクノロジーになります。現状を、もう少し解像度を上げて教えていただけますでしょうか。求人件数が少ないのでそもそも売りが立ちづらいのか、あるいはトラフィック、いわゆるユーザー数がやはり減少しているのか、4月、マイナス35%減収ということですが、要因分解に分けて、現状をご解説いただけますでしょうか。以上です。

**峰岸**：ありがとうございました。

まず1点目の件ですが、コスト削減の余地ということなんですけれども、先ほど少しご紹介しましたけれども、当社グループで広告宣伝費が約1,700億円となっておりますので、そちらも相当大きな金額だと思いますが、適宜適切に状況に合わせてコスト削減の余地があるのではないかと考えています。

人材に関しましては、もちろん各国の雇用法によっても違うんですけれども、取り立ててグループ全体として、ある一定のプログラムで何か人材をリストラクチャリングしていくといったようなプログラムは、今、施しているわけではございません。これは各事業、SBUをベースにした事業と、そして各国単位で適宜適切に今後調整は行われていくと思っています。

とりわけ、この人材は次のPostコロナに向けてもテクノロジー領域では大変重要になっておりますので、いかにわれわれがPostコロナに向けてマーケットシェアを拡大していくのかということが一番重要なアジェンダに置いています。

ここに貢献していただけるのは、やはりテクノロジーをベースにした人材、あるいは開発をして拡販していくことに必要な人材だと思っていますので、人材については注意深く考えていきたいと思っていますが、SBU単位で、そこは適切に施していくことなのかと思っています。

二つ目のHRテクノロジーは、やはり今回、コロナによって消費サイド、各国がロックダウンや緊急事態宣言等によって急激に消費が落ち込むというような状況が起こったと認識しています。リーマンのときは不動産、金融から始まって、じわじわ来て、GDPがマイナスが1年後にもう底になっていきました。そういうふうと比較しますと、今回急に来たということだと思っています。

外出自粛や移動の制限によって、さまざまな消費サイドのお店が休業してきます。そこに関連する産業のジョブの数が急激に減少したということから、この売上が連関をしてきていると思っています。

一方で、求職者のほうは、US もそうですが、日本も含めて手厚い給付、さまざまなサポートが行われていますので、短期間では守られているという状況になっているかと思います。US は、もちろん日本と違って雇用環境が違いますから、レイオフですとか、失業者も多くなっており、そこに対して手厚い給付が出ておりますので、短期的に、何か月間か給付が施されている間は、求職者の動きもやや様子見がある可能性があるかなと見ています。

いずれにしても、当社の場合、HR テクノロジーは企業さんからお支払をいただいていますので、この企業のジョブのポストが回復してくるということが、やはり売上の回復にもつながっていくことかと捉えています。以上です。

**長尾**：ありがとうございました。

**シェン**：それでは、お次は、メリルリンチ日本証券の木下様、お願いいたします。

**木下**：木下です。すみません。今の長尾さんの質問に、ちょっと突っ込むような形の質問になってしまって申し訳ないんですけども、まず、HR テクノロジーは、先ほどのコメントの中で、4 月の中旬から下落が一段落とおっしゃいましたが、これの解釈は、4 月の中旬段階から、もうマイナス幅の拡大が止まったということなのか。むしろマイナスのところに戻ってきていて、そういう意味での下落の一段落。ちょっと、下落の一段落という言葉の解釈の仕方が分からないので、そこを教えてください。

4 月全体でマイナス 35% ということで、例えば前半が 70 落ちていて、後半がゼロになっているとか、そういうところのイメージを教えてくださいというのが 1 点目であります。

それから、2 点目なんですけれども、広告宣伝費が 1,700 億円あって、適切にコントロールなさるということなんです。この適切な判断をする上で重視するのは、ちょっとバランス等も含めて教えていただきたいのですが、例えば個々の事業のシェアの状況を見ながら、それが落ちない程度に広告宣伝費を出していくということなのか。むしろ、利益をより重視して、多少短期的にはシェアが落ちることがあっても削れるものは削っていくという方向なのか。

この適切ということ判断する上での、何を基準に判断なさるのかということをお教えてください。以上、2 点です。

**峰岸**：ありがとうございます。

HR テクノロジーは主に Indeed になりますが、これは、下落が一段落ということの解釈なんです、ジョブポストと売上が連関していると先ほど申し上げましたが、そのジョブポスト、それに合わせた売上も戻っているということです。マイナスから底を打っているという状態にはなっているということです。

ただ、この戻りがまたいったん戻って、また下に向かうのか、あるいはあまり戻らず、そのままフラットになってしまうのか、じわじわ 100 に戻っていくのか、急激に戻っていくのか、その辺りが現在不透明であります。

データを見ますと、4 月の中旬辺りから、それ以上下がってはいない状態にはなっているということでございます。この先は不透明ではございます。

2点目の広告費の適切なコントロールについては、基本的には中長期の戦略、大きく、このHRテクノロジーと「Airビジネスツールズ」とありますが、これらを軸にした、Postコロナを見据えて、Postコロナでマーケットシェアを取れるプロダクトに関しては、投資を抑制することなく投資していきたいと思っています。

Postコロナにおいても、そもそもサービスが劣位の状況にあるものについては、恐らくその売上の下降に合わせて大胆なコスト削減をする可能性もあると考えております。考え方は、やはりこの資源の配分に濃淡をつけるということだと思っています。以上です。

**木下**：ありがとうございます。

**シェン**：それでは、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、村上様、お願いします。

**村上**：三菱、村上です。2点お願いいたします。

社長、この時期、逆に積極的な投資という意味では、M&Aのチャンスとも考えますか、その辺の、こういう時期だからこそM&Aに対する投資スタンスに何らかの変化がございましたら教えてください。これが一つでございます。

二つ目は、先ほどの方もいくつか質問されていますけども、分かりやすく言うと、売上原価と販管費を合わせると、御社の場合、約2兆1,500億円ぐらいありますが、このうちの固定費と、あえて変動費に分けると、構成比はどれぐらいでしょうかということです。固定費の中にも、恐らく変動費的な固定費もあると思いますが、その辺の構成比というか、中身についてざっくりしたイメージでも結構なので、教えてください。以上でございます。

**峰岸**：中長期戦略が、もちろん従前から変わっておりませんし、そこに対してPostコロナを見据えて、マーケットシェアを一気呵成に拡大していきたいと思っておりますので、もちろんP/L的な投資もそうですし、人の配分もそうですし、M&Aに関しましても方針は変えておりません。それが一つでございます。

二つ目なんですけど、広告宣伝費における固定的なものと変動的なことを教えてくださいという意味でしょうか。

**村上**：いえ、会社全体のコスト構造で、いわゆる売上原価と販管費を合わせると2兆1,000億円強あると思いますが、これの全体のコストを固定費と変動費に分類すると、その構成費は、ざっくりでも結構なんですけど、どういう構成になっているかについて教えてください。

**峰岸**：それは開示していませんので、具体的にはお伝えすることができないんですけども、広告宣伝費を約1,700億円程度とお伝えしていることで、このコストの収益構造の柔軟性、それとわれわれのEBITDAマージンも含めて、この収益構造の柔軟性というものをご認識いただければと思っています。

**荒井**：村上さん、荒井です。付け足します。2兆4,000億円の売上と言っていたのですが、先ほど峰岸のスピーチでもありましたけれども、特に派遣については、粗利ベースでの利益を見ていただくほうが実態には近いと考えておまして。

そういたしますと、2兆4,000億円というよりも、むしろ1兆3,000億円ぐらいの規模の中でどう見るかという費用の割合を見ているのがよろしいかと思えます。今、峰岸が申し上げたような、その中で1,700億円程度の広告宣伝費があるという、かなり大きなボリュームが、われわれがコントロールできるような費用になっていると、これが申し上げている柔軟性ということの一つの要因であると考えています。

**村上**：分かりました。ありがとうございました。

**シェン**：それでは、みずほ証券の岸本様、お願いいたします。

**岸本**：岸本です。ご説明ありがとうございました。私からは 1 点だけです。

日本では、説明の中では、4 月は比較的影響が小さくて、5 月がかなり大きくなるのではないかというお話でしたが。ここが底だとお考えになるその根拠について、アメリカと同様に中旬頃から何か収益の下落が一段落しているとか、何かデータがあってそういう想定をされているのか、それとも基本的には希望的な観測なのか、何か裏付けがございましたら、この 5 月の状況は厳しいという前提をお伺いできればと思います。

**峰岸**：5 月の状況が、まず日本においてですか。

**岸本**：そうです。日本です。

**峰岸**：M&S SBU に関して、5 月のほうが影響が出てくるのではないかと申し上げました。5 月のほうがマイナスの影響が大きくなるのではないかというのは、データをベースにした観測なんですけど、5 月が底になるのではないかというのは希望的観測です。

メディア&ソリューション SBU に関しましては、4 月の影響は、短信にも書かせていただいておりますように、もちろんマイナスなんですけれども、ゼクシイ、Hot Pepper グルメ、じゃらんについては、非常事態宣言やステイホーム等々もありますので、大変大きな影響を受けましたが、広告ビジネスですので、3 月時に 4 月の受注をしていると。5 月よりはマイナス幅が小さい可能性があるということです。

5 月になりますと、4 月というコロナ禍において、5 月の広告の受発注をいただいているわけなので、もろに全て影響を受けている中での 5 月の受注ですので、4 月よりマイナスの影響が大きくなるのではないかと捉えています。

深さがどうかというのは、ロックダウンや非常事態宣言が行われているものが徐々に緩和されてきておりますので、一般的には底ではないかと言われているということに乗じて申し上げているだけです。

**岸本**：ありがとうございます。以上です。

**シェン**：それでは、JP モルガン証券、森様、お願いいたします。

**森**：ありがとうございます。2 点お願いいたします。

1 点目が、Indeed に関しまして、US と Non-US に分けたと時の影響のマグニチュードの違いと、足元の状況について確認させていただきます。それが 1 点目になります。

可能であれば、20 年 3 月期の実績ベースでの US の構成比をざっくり教えていただけますとありがたいです。

2 点目が、メディア&ソリューション事業の Post コロナまで見据えた回復力というところについてお伺いしたいんですけども。SaaS のソリューションについては、まだ収益貢献は結構先ではないかと考えているんですけど、他のメディア&ソリューション、いろいろな事業がありますけれども、With コロナの中でも結構影響が出てしまいそうな領域が多いかなと思っておりまして。



全体の事業として、例えば 20 年 3 月期の EBITDA に戻していくということを、結構時間がかかってしまうような印象を持っているんですが、そこは先ほどおっしゃったような事業の状況に応じてコストコントロールをするということと、シェアの拡大ということで、利益ベースでの回復というところは、そんなに SaaS の貢献を待つ必要はないとお考えなのか。

この事業のここから数年の利益の回復力について、現時点でのお考えを教えてくださいまして幸いです。以上です。

**峰岸**：まず、Indeed については、US と non-US に分けたときの波形というのでしょうか、影響は、あまり変わりません。やはり世界的に急激に落ちて、4 月辺りで底になって、やや回復しているという状態です。

日本の緊急事態宣言が、欧米が 3 月中旬に対して 4 月でしたので、遅れてマイナスがスタートして、遅れて回復していくのではないかと見ています。ロックダウンに合わせて急に落ちて、緩和に対してやや上がっているという構造は、US と Non-US も変わりません。

売上構成は、7 対 3 ということでお伝えしております。

M&S に関しましては、コロナ前から、従前から SaaS カンパニーになっていくのだということを標榜して、「Air ビジネスツールズ」を中心に強化しています。今回も、恐らくは投資も増えますし、人の配分、あるいは全事業のセールスフォース、営業人員に「Air ビジネスツールズ」を販売させるような、この販売の仕方のシフトなども恐らくは検討されていくと考えています。

まだ決めて実行しているわけではありませんけれども、そういう事業を横断して、セールスを強化していくというようなことも行っていく構造にはなっています。

それだけ、われわれとしても、このビジネスに力を注いでいくというのは、コロナ前から決めていたことなので、今回きっかけになって、一気にシフトしていけるのではないかと思います。

とりわけ、「Air ペイ」ですね、これは非接触ということで、病院ですとか、薬局とかで、これまでなかなか獲得できなかったアカウントなんですけれども、急激にアカウントが増えていたりしています。さまざまな「Air ビジネスツールズ」が拡販できる可能性が出てきたと考えています。

それ以外の既存事業に関しましては、実は住宅領域と美容領域ですね。それぞれ、それ相応の、売上という住宅領域は 1,000 億円以上、美容領域は 800 億円以上にも規模としてはなっていますが、ここはそれほど落ちてはおりません。

やはり影響を受けているのは求人の分野、それと先ほど言った結婚、飲食、旅行だと思っています。求人の分野は、この経済の回復に応じて回復してくるというのは、従前からそういう波形になっています。

分からないのは、結婚、飲食、旅行が、With コロナはもちろんマイナスになるでしょうけど、Post コロナで 100 に戻るのかということです。そこは正直言って分かりませんので、回復していけば、われわれも連動して回復していく構造にはなっているはずなんですけど、消費者マインドとして、いつどのレベルで戻っていくのかというのは、ちょっと今は不透明になっていると考えています。

Post コロナで HR テクノロジーと M&S における「Air ビジネスツールズ」を、とにかくマーケットシェアの拡大に向けて集中していくということを中心に考えていきたいと思っています。以上です。

**森**：ありがとうございます。

すみません、クイックにフォローアップをお願いしたいのですが。国内の求人に関しては、コロナをきっかけに従来のリクルートサイドのところと、Indeed のところで、今回をきっかけに何かミックスが変わっていくようなことをご想定されていたり、それに合わせて戦略が多少調整されるようなことは可能性としてはありますでしょうか。

**峰岸**：コロナをきっかけに、いわゆる SBU ですね、われわれの SBU 間のシナジーは、やはり加速していくと思います。日本国内の人材分野においても、Indeed とメディアのソリューション事業の人材分野のシナジーは早まっていくと思います。

今、プロダクトとしてはタウンワークと Indeed でオウンドバックというプロダクトをやっています。これは中小企業を中心にしたホームページ作成サービスに Indeed がパッケージで付いてくると。それをタウンワークのセールスが販売していくというようなものなんですけど、こういった Indeed と日本国内のメディア&ソリューション事業のシナジーは加速していく可能性が高いなと考えています。

**森**：ありがとうございました。

**シェン**：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**：お世話様です。よろしくお願ひいたします。私からは二つお願ひいたします。

一つ目が、HR テクノロジーの Post コロナの世界なんですけれども、With コロナ、Post コロナを考えたときに、グローバルの採用活動の仕方に、こういった変化が起こり得るかということを実況お考えでしょうか。

その際に、HR テクノロジー部門、Indeed の機能や強みという部分が、その With コロナの世界にどのように作用することによって Indeed のシェアアップを加速させていくことができるかどうか。この辺り、今描いている With コロナの世界があれば教えていただければ幸いです。

そして、2 点目が国内の M&S のところでの With コロナの世界での安定的利益成長の持続性というところのお考えを教えてくださいいただければと思います。

というのは、やはりこれまで安定的に、国内 M&S が利益を成長できていた部分が大きな要素として、御社自身の営業力であったりとか、そこは多分代理店網の構築なんかも含めての営業力というのが大きく貢献していたのかなと思っています。

その際に、もしかしたら対面営業みたいな取り組みなんかも難しくなってくる可能性があるかもしれないという中、リスク等々も考えたときに、国内の M&S は構造改革とか、オペレーションの改革をなくして、引き続き利益成長を見込んでいけるものなのか。この辺り、今描いているコロナ後の世界があれば教えてください。以上 2 点、よろしくお願ひします。

**峰岸**：ありがとうございます。

HR テクノロジーで Post コロナで、マーケットシェアを一気に拡大していくという中長期の戦略遂行に、今、大変注力しているところなんです。

一番大きいと思っておりますのは、そもそも Indeed のサービスは大変効率的で、求職者にとっては大変便利であり、採用する側にとってはマッチングのスピードも、マッチングのボリュームも、そして採用のコストも大変安いサービス、大変素晴らしい、パフォーマンスの高いサービスだったと思います。

そういう意味で言うと、時間軸を無制限に引けば、Indeed のプラットフォームが世界で相応のマーケットシェアを獲得していくというのは見えている世界であったんですけども、今回、コロナをきっかけに大きく感じていることは、いわゆる時間の問題ではあったんですけども、そんな中で、やはり経営がコロナをきっかけにコストをゼロベースで考え始めざるを得なくなったことが大きいと思っています。

とりわけ、人事部ですとか、採用に関わる部門は世界どこでも同じなんですけれども、本業ではありませんので、経営者・CEO がそこまで人事のコストパフォーマンスに対して関心を持って、トップダウンで KPI を設定しているわけではありません。

昔の旧来型のテレビコマーシャル中心だった頃の広告宣伝部のような形で、年度の予算が前年度踏襲のような形で生まれ、そしてその予算のバジェットが消費されていくだけというような形だったので、人事部自体も大変保守的ですし、予算も大変硬直的だし、あまりそこに対するパフォーマンスの感度も高いわけではなかったと思います。

今回、こういったコロナをきっかけにして、そこが人事部だけでなく、全体的にコストの構造をゼロベースで見直すきっかけになっていくと思ひまして、これまで大変歩みの遅かった人事や採用の世界でもコストパフォーマンスを大変重視したようなサービスを活用していただけるような雰囲気が出てきているのではないかと思います。

その意味では、やはり保守的だった人事部がアグレッシブにサービスを変えていく、自分たちが活用していく、ポートフォリオを変えていくチャンスだと思っています。時間をかけて浸透していくようなわれわれのサービスが、一気に企業の構造改革とともに選ばれるチャンスが増えたかなというところが一番大きいと思っています。

とりわけ、われわれでいうと Indeed Hire です。Indeed の CPC モデルの従来の Indeed のサービスは、SMB 中心にやっていたとおりでしたが、Indeed Hire は SMB から大企業も含めて人材紹介の産業を置き換えていくという新しいサービスだと思っています。

この辺り、先ほど言った保守的なところからの予算のリプレースというのは、なかなか難しい。合理的な判断がなかなか下されなくて難しかったところなんですけども、そういったところがコストコンシャス、あるいはコストの抜本的な見直しの中で採用されていく可能性があるのではないかと考えております。そこが今回、With コロナも Post コロナも睨んで、一番大きなきっかけになるかなと考えています。

M&S については、従来のジャンルごとの広告モデルから、SaaS を中心にした企業の業務支援を効率化していくカンパニーに、会社ごと中長期的に構造改革をして変えていけると、変わっていくということを従前からテーマにして掲げておりましたので、会社として M&SSBU がコロナをきっかけに、「Air ビジネスツールズ」を中心としたテクノロジーのカンパニーに構造が改革されていくことも、私としては期待しておりますし、その方向に向かっていくのではないかと考えています。以上です。

**竹内**：分かりました。ありがとうございます。

**シェン**：それでは、シティグループ証券、鶴尾様、お願いいたします。

**鶴尾**：どうぞよろしくお願いいたします。

まず一つ目は、またも Indeed で申し訳ないのですが、しかもよく似た質問なのですが、教えてください。Indeed、全てオンラインで完結するビジネスなので、恐らくデータとしてつかんでらっしゃると思うので。

4月始まった時点でどれぐらい落ちていて、4月終わった辺りではどれぐらいマイナスであるのか。安定化してらっしゃるということなので、マイナス幅は小さくなってきていると思うんですが、おしなべて全世界でどんな状況になっているのか。もし可能であれば数字で教えてください。そうすれば、少しは5月からのトレンドについて、われわれも自信が持てることになります。

その上で、これは何がだいぶ落ちているんですか。つまり、値段は特に変わっていないのか、それか同様のサービスを提供しているということに対して、シェアは落としてはいないのか、むしろ上がっている可能性があるのか。もちろん、なかなかつかみにくい数字だと思いますが、可能な範囲で教えてください。

**峰岸**：まず、Indeedの売上の具体的な状況に関しましては、残念ながら開示しておりませんのでお答えできませんけれども、IndeedのサイトでHiring Labのサイトがありまして、そこがIndeedのジョブポストの数のグラフをサイトで公表しております。そちらをご覧くださいますと参考になるかと思っています。

**鶴尾**：その上で、その中の二つ、ダブルバーレル質問だったんですけども、御社の単価とか他社とのシェアは、どんなふう動いているように御社から見えますか。

**峰岸**：マーケットシェアについても、具体的に正確にデータで捕捉はしているわけではないんですけども、先ほど申し上げましたようなコンセプトで、Postコロナのマーケットシェアをとにかく拡大していくとしております。

プライスのほうは、例えばエッセンシャルワーカーですとか、公共機関等々には無償で提供していたりしておりますし、その他プライシングも新しいサービスに対しては、大変活用しやすいプライシングで提供していたりしておりますので、プライシングの高さというよりは、Postコロナでマーケットシェアをいかに拡大していくのかということを念頭には入れております。

**鶴尾**：分かりました。実は今のが一つ目の質問だったので、二つ目の質問をお願いしても大丈夫でしょうか。簡単にします。

**シェン**：お願いします。

**鶴尾**：海外人材派遣です。日本の市場と違って、ちょっとローカルに、それぞれどういうふうに労働市場の法制度が決まっているのか、よく分からないところもありますので、それも含めて教えていただきたいのですが。

こちらの底打ちのタイミングのイメージは、どんなふう考えていらっしゃるでしょうか。他の所は、大体底打ちのイメージがつくわけですが、そうしたときに、日本市場と比べて、日本は政府でいろいろと手厚い支援があるわけですけど、海外の代表的な市場ではどうでしょうか。御社の業績の悪化をオフセットしてくれるような支援策もあつたりするものなのでしょうか。なかつたりするものなのでしょうか。

**峰岸**：海外におきましても、雇用の弱者と言われるところに対してのセーフティーネットは、それなりに派遣産業、派遣社員におきましても、ある一定程度のサポートが、ヨーロッパはあると考えています。

われわれの売上に関してなんですけども、これはいつが底かというのは、先ほど来から申し上げているように、なかなか難しいんですけども、ロックダウンが行われていて、一気に仕事なくなっていくというような状況が急激に起こり、今後そこが緩和されていくため、深さで言うと、このロックダウン時の最中にある1~2カ月が底とも見られるなということぐらいしか、今言えません。長さで言うと、そこはちょっと分からないよというところが正直な部分でございます。

海外の派遣については、一気にそれが4月で顕在化が早かったかなと思っています。

**鶴尾**：ありがとうございました。以上です。

**シェン**：それでは、モルガン・スタンレーMUFJ 証券の津坂様、お願いいたします。

**津坂**：よろしくお祈りいたします。Indeed のことばかりで、もううんざりなさっているかもしれませんが、われわれが取っているデータが正しいかどうかというのがあるんですけど、われわれのデータだと、5月の第1週がアメリカがボトムで、5月の末にかけて結構なペースで戻ってきているように見えるんですけど、そういう感覚をお持ちかどうかというのを、まず教えてください。

2点目が、これは経営全体に対する質問なのですが、前回の、いわゆるリーマンショックのときに、まず金融機関が厳しくなって、それから実際の産業に波及してというタイムラグがあったところが今回とそれと違い、一気に全部の産業にきたというところで違いがあると思っているのが一つです。

冒頭で社長からコメントがありましたけれども、前回はそんなにマーケティングメディアのところは影響は受けなかったんですけど、今回は当然のように消費というか、外の行動に対する影響を受けているところがありまして。前回は1年で業績もボトムアウトをしたことが見えますけれども。

今回、総合的にお答えいただければと思うんですけど、前回との違いをどういうふうに認識なさっているのかと、あとは利益マネジメントについて、御社が一番重要だと思ってるEBITDAという利益水準をどのようにマネジメントしていこうと考えてらっしゃるかを教えてください。もしも前回の経験値が参考になればと思ったんですけど。全く参考にならないというのであれば、ニューノーマルの中でどういう利益マネジメントをされていくか、この2点をお願いします。

**峰岸**：1点目の、このIndeedの売上の5月末に向けての見立ては、もちろんデータ等々は理解しているつもりなんですけども、こちらでお話はできないかなと考えております。先ほど来からお話していたおりの回答でご勘弁いただければと思っています。

2点目については、おっしゃるとおりだと思っております。リーマンとの違いで言いますと、急激にショックが来ているなと思っております。ロックダウン等々の施策が急激にきたので、これをいかに感染を拡大をセーブしながら、徐々に緩和させていくかということがとてもポイントだと思っております。

ですから、今の底の深さのままずっと行ってしまうというのは、一番の問題だと思っています。それ故、底の深さは現段階ではある程度想定はできたかなと思っています。4月、5月、ロックダウン時に急激に落ちたのが、深さと言えばそこのかなというのは想定はできますが、長さについては、やはり不透明で、今の段階では申し上げられないなということです。そういうことから、業績見通しも未定にします。

一番のリスクは、あまりいろいろな経済施策を打たれても、消費者のマインドがコロナ感染を恐れて消費に向かわず、経済の回復状況がほとんど反転しないことがずっと続いていくことが一番のリスクだと思っています。そうなりますと、バリューチェーン上のB to Bに行き、大企業に行き、そして金融に行きとなっていきますので、コロナショックに加えて、リーマンショック級がさらに加わっていくということになりかねません。

ロックダウンから緩和されて、日本もそうですが、消費が徐々に緩和されて、しかも感染の拡大が、またさらに急激に起こらないということであれば、第2波、第3波が来ても、結局第1波と同じ状況であるということになるので、回復とセービングを行いながら、うまく回復、100に向けて動いていくのかなということも見えると思っています。

やはり、この2～3カ月が底の深さや長さを見据える肝かとは思っています。そういうことなので、やはり1年なのか、2年なのか分からない中で、でも少なくとも回復はしていくという中で、我々は事業運営をしたいと思っています。

ただ、一番重要なことは、Post コロナのマーケットシェアを拡大していく中で中長期の戦略、あるいは Post コロナでマーケットシェアを取れるサービスには投資をしていくということを抑制しないということ、やはり第一義に挙げて過ごしていきたいと思っています。以上です。

**津坂**：ありがとうございます。

**シェン**：ありがとうございました。まだ少しお時間はございますが、いったん皆様からのご質問はお受けいたしましたので、これにて本日は終了とさせていただきます。

皆様、ご参加いただきまして誠にありがとうございました。

**峰岸**：どうもありがとうございました。

**荒井**：ありがとうございました。

[了]