

株式会社リクルートホールディングス

2021年3月期 通期決算説明会

2021年5月17日

沈: それでは定刻となりましたので、株式会社リクルートホールディングス2021年3月期通期決算カンファレンスコールを始めます。

本日の司会を務めます、IRの沈です。よろしくお願いいたします。

本日のスピーカー及び質疑の対応は代表取締役社長 兼 CEO 出木場久征及び、経営企画本部 執行役員 荒井淳一です。

まず出木場よりお話しさせていただき、続いて荒井より、2021年3月期通期決算と2022年3月期の業績予想についてご説明いたします。そのあとに、皆様からのご質問をお受けします。

当社IRサイトに掲載している、決算概要及びFAQをお手元にご用意いただき、お聞きください。

また本日のコールは英語での同時通訳版を、ライブ配信しております。それではまず出木場よりお話しいたします。

出木場: 本日はお忙しい中ご参加いただきありがとうございます。

リクルートホールディングス 代表取締役社長 兼 CEOの出木場と申します。

本日は私からは自分の自己紹介と、リクルートに対するビジョンの共有をさせていただければと思います。

私は1999年に株式会社リクルートに新卒入社いたしましたので、今年で22年目となります。これまでずっと、個人的にもっと便利になったら良いのになあと思うようなプロダクトやサービスを作ってきました。

例えば、約20年前ですが、旅行情報誌のじゃらんのオンライン化に取り組みました。

当時は、殆どの旅館や民宿はパソコンもないような状況でしたが、旅館や民宿の皆さまにパソコンを購入し、インターネットの接続契約をしていただくところから始めて、日本でオンライン予約できる宿を地道に増やしていったというようなことをやっていました。

また、美容分野でも、インターネットで美容室が予約できるように、多くの美容室に参加していただけるようなオンライン予約システムをつくることもやってまいりました。

その後、2010年には、リクルートのグローバル化を担当する役員となりまして、アジアを含めて多くの国に赴いたのですが、多くの国の現地の方々が「どうやって仕事を探せば良いかすらわからない」と言っているのを耳にし、本当にびっくりしました。

その時に、世界中の人たちが仕事を簡単に探せるサービス・プロダクトがあれば、と思うようになり、その後色々な会社の社長さんたちと会うわけなのですが、運よくIndeedの創業者の方々と出会って、彼らにリクルートグループに入ってもらい、今ではリクルートのサービスが世界で非常に沢山の方々に利用していただけるようになりました。

このように私は「もっと便利になったらいいなあ」というプロダクトやサービスを作り続けてきました。

過去3年に関しては、リクルートホールディングス及びリクルートグループ全体の経営戦略策定とその執行も担当してきました。

ですので、この4月から私が新しくCEOになったわけですが、特に戦略に大きな変更があるということではなく、これから私たちのミッションである”Opportunities for Life. Faster Simpler and Closer to you”、つまり、個人ユーザーと企業クライアントをより簡単に速く結びつけていくということを今後も引き続き続けていこうと思っております。

このミッションを達成していくにあたりまして、“Simplify Hiring”、“Help Businesses Work Smarter”、そして”Prosper Together”という3つの経営戦略を掲げております。

1つめの、“Simplify Hiring”、つまり「仕事さがしをとにかく簡単に」していくことです。

これは私たちが創業以来60年以上やってきていることなのですが、まだまだ世界中で出来ることがあると日々感じています。

経営戦略の2つめの、“Help Businesses Work Smarter”、つまり「SaaSソリューションによって企業の業績と生産性の向上をはかる」ということです。

今後労働人口が減少していく日本のマーケットにおいては、仕事探しを簡単にしていくだけでは、なかなか根本的な人手不足の状況は改善できないとも考えています。

デジタル化が遅れていると言われている日本企業のために、やはりまだまだ私たちが貢献できることがあるのではないかと考えています。

そしてもう1つの経営戦略は、Prosper together、つまり「すべてのステークホルダーとの共存共栄を目指す」ということです。

これは、これまでもやってきたことではあるのですが、私たちの個人ユーザーや企業クライアントの皆さまが世界中で増えていくにつれ、私たちのサステナブルな、つまり持続可能な社会へ貢献する責任も益々大きくなってきていると感じており、改めて重要な経営戦略と掲げることにいたしました。

この私たちの経営戦略の現状について少しだけご紹介させていただければと思います。

1点目の「仕事さがしをとにかく簡単に」することに関してですが、昨年、コロナ禍が発生して以降、Indeed、Glassdoor、タウンワーク、リクナビ、派遣事業など、当社のような人材事業が、世界中の人々の人生にとって非常に重要な役割を果たしているということをおある意味で再認識することができました。

このコロナ禍にて、仕事を失った方々はもちろんいち早く仕事に就きたい、けれども、なかなか顔を合わせた面接はできないという状況でした。そこで、我々が採用工程をオンラインでできないか、という開発を昨年以來加速させました。

オンラインでの合同就職面接会を無償で提供し、その結果、たった数週間で2万人以上の人々の転職・就職をサポートできたという例もありました。

また、ここ数カ月では、派遣事業を通じて、各国におけるコロナの検査や、ワクチン接種などを迅速に進めるためのお手伝いをする事も出来ました。

現在リクルートの提供するサービスには毎月数億人のユーザーが訪れ、300万社以上の企業の方々に私たちのサービスを利用していただいております。結果として、1分間に10件以上の採用を実現しています。

世界中で多くの皆様にご利用いただいているからこそ、今後も我々がAIや機械学習をフル活用することで、例えば、「仕事に就きたい人が1秒で転職できる」または「1回ボタンを押すだけで、新しい仕事に就ける」というくらいに簡単に仕事探しができるように、引き続き努力していきたいと思っております。

また、2点目の「SaaSソリューションによる企業の業績と生産性を向上」することについてですが、もっとキャッシュレスが一般的な世の中になればいいなと思った経験をご紹介しますと、かなり前の話にはなるんですが、私の妻が日本で飲食店の店長をしております、入金や両替のために週に3回以上は銀行へ行かなくてはならず、時間がもったいないと言っていたことを覚えています。

もっとキャッシュレスが一般的な世の中になれば、こういった業務ではなく、より本業に時間を使うことができるだろうなあと感じていました。

今、Airペイのお客様は21万社を超え、私たちが提供できるサービスも随時増えていっています。今後キャッシュレスの推進やマーケティングの自動化、などはさらに進化していくと思っています。

近い将来には、お店の経営者様は、スマホが一つあれば、あとはサービスや料理、商品の販売だけに集中できる、ということも実現できるのではないかとさえ思っています。

私たちは、これまで長年行ってきた多くの事業を通じて、日本中の多くのお店や企業のお客様とすでにお取引をいただいております。

私たちの提供できるソリューションの進化が、日本の生産性を向上することに貢献できるのではないかと考えております。

そして、3点目の「すべてのステークホルダーとの共存共栄を目指す」ことについては、コロナ禍が広がって以降、特にアメリカでは多くの方々が仕事を失ってしまったわけですが、そんなタイミングの今年2月に、Indeedの本社がある、テキサス州のオースティンで100年ぶりともいわれる大雪がありました。

その時、停電で寒さに困っている人達をIndeedのオフィスに受け入れて、暖を取ってもらいました。

その時の状況を見ても、本当に多くの方々が生活が厳しい状況になってしまっているのだなあ、と痛感いたしました。

もちろんチャリティを通じて支援していくことも大事なんですけど、根本的にこれを解決していくには、やはり仕事に就いて、ご自分で収入を得ることができるというのがとても大事だと思っており、やはり、まだ私たちにできることは沢山あると思っています。

私たちは、これまでも、一人でも多くの方が新しい機会、新しい仕事を得られるように努力してきましたが、世界の色々なところで格差が広がっていく中で、我々も、持続的な社会にしていくために、もっと責任をもってやっていくべきではないかということを取締役会でも議論し、ESG、つまり環境、社会、ガバナンスについて、きっちりと目標を置いて進めていこうと決めました。本日開示したプレスリリースも是非ご覧頂ければと思います。

以上が、私たちの経営戦略です。

短期的な事業環境としては、アメリカなどワクチン接種が進んでいる地域で経済再開の一時的な需要が著しく高まっている状況もありますが、世界全体としては、ワクチンの接種速度が遅い地域も多く、例えばインド等でも猛威を振っていますが、各国で広がっている新しい変異種の影響、さらに各国政府の経済支援がどのように変化するかなど、非常に不透明な経済環境や事業環境が続くと想定しております。

今後、各国の緊急事態宣言やロックダウンなどの対応によって、短期的な業績に大きな影響が出る可能性もありますが、昨年、2020年のように、スピード感を持った短期的な対応と並行して、経営戦略の遂行をひたむきに行うことで、きちんと中長期的に結果を出したいと思っています。

我々はグローバルテックの競争環境の中で見れば、それほど存在感がないただの小さな企業でしかありません。

しかし、私がIndeedの経営に関わり始めた約10年前はIndeedのエンジニアリングチームは、3、40人の小さなチームでした。

また、リクルートの海外売上比率も10年前は3%でしたが、当期は海外売上比率が過半を越えようとしている状況を見ると、小さくても我々にはチャンスがあると思っています。

人材マッチングというニッチな技術や、長くお取引のある多くの日本の企業クライアント様との現場接点などニッチな強みに集中することによって、10年後、20年後に「これがなかった時代はどうやっていたんだろう？」と思えるような、圧倒的に便利なサービスやプロダクトを提供することができるのではないかと考えております。

「これからも便利なサービスやプロダクトを社会に提供し続けること」、これが私たちの役割であり、果たさなければいけない責任だと信じています。この責任を果たしていくことを通じて、当社の企業価値の持続的な増大も実現していきたいと思っています。

それでは続きまして、2021年3月期の業績と2022年3月期の業績見通しについて執行役員の荒井よりお話しさせていただきます。

荒井: 荒井でございます。宜しくお願いいたします。

それでは、2021年3月期の連結実績と、2022年3月期の通期業績見通し、キャピタルアロケーションと株主還元についてご説明いたします。

決算概要の2ページ目をお手元にお聞きいただければと存じます。

なお、当第4四半期の実績については、本日開示致しました資料でご確認ください。

まず、昨年度、2021年3月期の連結実績ですが、上半期は、新型コロナウイルス拡大に伴う世界市場の急激な悪化に伴い、売上収益が大きく落ち込む中で、HRテクノロジー及びメディア&ソリューション事業が迅速なコスト削減を実行した半年間であり、下半期は、HRテクノロジー事業の売上収益が急速に改善した一方で、メディア&ソリューション事業では、国内のGo Toキャンペーンのプラスの影響や、その後の緊急事態宣言期間のマイナスの影響が出た、四半期毎でアップダウンの激しい半年間でした。

この期間も経営戦略に沿って将来の成長に必要と考える投資を積極的に行った結果、家賃給付受託事業を除く通期の売上収益は、前年度比で8.7%のマイナス、調整後EBITDAは25.7%のマイナス、調整後EPSは31.8%のマイナスとなりました。

調整後EBITDAは、2月15日に開示した修正見通し 2,319億円を97億円上回る、2,416億円となりました。

なお、通期の配当額は、見通しを1.0円上回る、一株あたり20.0円とさせていただきます。

本年度、2022年3月期の連結業績見込みですが、世界各国で規制の緩和や再導入が実施され、日々事業環境が変化しており、引き続き見通しは立てにくいものの、当年度中に新たに大規模なロックダウンや緊急事態宣言の発出に伴う経済環境の長期的な停滞が起こらないことを前提とし、レンジで開示致しました。

HRテクノロジー事業、及び人材派遣事業が増収・増益となる見込みであり、また、メディア&ソリューション事業は、家賃給付受託事業の売上収益を除く、昨年度の売上収益に対して増収となる見込みです。

調整後EBITDAは、2,700億円から3,350億円、調整後EPSは95.51円から126.10円となる見込みです。

なお、現時点において半期および通期配当予想は未定とさせていただいております。

続いて、当社の3つのセグメント別に、通期業績及び見通しをご説明いたします。

HRテクノロジー事業ですが、昨年度上半期の売上収益は、新型コロナウイルス拡大の影響で、第1四半期は大幅に減少したものの、主に米国の回復を受けて、第2四半期には新型コロナウイルス発現前の水準近くまで回復しました。

下半期においては、特に米国の中小企業クライアントの採用需要が大きく回復しました。

米国個人ユーザーの求職活動が鈍化した一方で、企業クライアントの採用需要が高まるという乖離が生じ、売上収益の増加に繋がりました。

その結果、通期の売上収益は前年度比で、マイナス0.4%となりました。米ドルベースでは、プラス2.2%の39億9,300万米ドルとなりました。

なお、上半期に、マーケティング投資の抑制や従業員の新規採用の停止を行った一方で、企業クライアントの採用プロセスの効率化のための投資を優先度高く実施したことで、下半期の企業クライアントの積極的な採用活動を支援することができました。

その結果、通期の調整後EBITDAマージンは15.8%となりました。

HRテクノロジー事業の業績は、ワクチン接種の進捗や、学校の再開、各国政府による経済刺激策の規模縮小、また、復職に対する人々の考え方などに大きく影響を受ける可能性があり、これらを勘案すると本年度下半期の事業環境の見通しは立てにくい状況です。

本年度第1四半期は、米国市場における採用競争が過熱感を維持していますが、

通期の米ドルベースの売上収益は40%から50%程度の増収を予想しており、これは、米国市場における採用競争が、上半期中には一服し、その後は人材に対する需給関係が平常な状態となることを前提としたものです。

また、通期の調整後EBITDAマージンは20%程度を見込んでいます。これは、新規の個人ユーザーや企業クライアントの獲得のためにセールスやマーケティングへの積極的な投資を続けるためであり、また、先ほど出木場がお話した経営戦略「Simplify Hiring」の実現に向けて、人材マッチング市場の変革のためのプロダクトやテクノロジーへの投資を強化していくためです。

これらの投資のタイミングと、第1四半期の売上収益の継続的な成長が要因となり、第1四半期の調整後EBITDAマージンは四半期ベースでこれまでで最も高くなる見込みです。

人材マッチング市場の定義と市場規模につきましては、決算短信とFAQ Q4をご参照ください。

次に、メディア&ソリューション事業ですが、昨年度の売上収益は、上半期は日本国内の1回目の緊急事態宣言の影響を受けて大きく落ち込み、下半期は第3四半期に国内のGo Toキャンペーンによって回復の兆しが見えたものの、第4四半期に2回目の緊急事態宣言の発出を受けて再び落ち込みました。

その結果、通期は前年度比でマイナス11.1%となりました。家賃給付受託事業を除いた既存事業の売上収益は、マイナス21.6%となりました。

上半期は迅速にコスト削減を行った一方、下半期には、将来の成長機会を捉えるべく、戦略的に積極的なマーケティング投資を実施しました。

加えて、本年4月1日付けの組織再編に関わる費用計上の増加や、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等による貸倒引当金の増額により、調整後EBITDAは41.6%のマイナスとなり、調整後EBITDAマージンは15.9%となりました。

本年度のメディア&ソリューション事業、販促領域の見通しですが、住宅及び美容分野は引き続き堅調に推移する一方、足元の緊急事態宣言の再発出等の影響により、旅行及び飲食分野の回復時期が不透明であること、結婚分野が引き続き低調に推移することを想定していることから、家賃給付受託事業の収益を除く昨年度の売上収益に対して、3%程度の減収から9%程度の増収を見込んでおり、2020年3月期の水準までは戻らないと考えています。

人材領域については、再度の緊急事態宣言の発出等の影響により、依然として不透明な事業環境にあるものの、本年度の中盤から後半以降には、第1四半期に緊急事態宣言等の影響を受けている飲食業を中心とした企業クライアントの採用需要が回復し、それに伴いアルバイト・パート向け求人広告サービスが回復することを想定しています。

また、人材紹介サービスの緩やかな回復も想定していることから、前年度比で13%から24%程度のプラスを見込んでいます。

本年度は、出木場がお話した経営戦略を中長期的に実現するために、マーケティング投資や開発投資といった成長投資を加速させることから、調整後EBITDAマージンは昨年度と同程度となると想定しています。

一方で、もし事業環境の悪化あるいは回復の遅れがある場合には、昨年度上半期同様のコスト削減策を実行することを想定しています。

なお、当社の経営戦略の1つである「Help Businesses Work Smarter」、つまり「SaaSソリューションによって企業クライアントの業績と生産性の向上を支援する」ことについては、決算短信と、FAQ Q5及び6もご参照ください。

続いて人材派遣事業ですが、昨年度の国内派遣は、年間を通して同一労働同一賃金の法制化に伴う単価の増加が、売上収益と調整後EBITDAの増加に貢献しましたが、不透明な事業環境が継続したことから、上半期から下半期にかけて新規派遣需要が低迷し、売上収益は第2四半期から減収が続きました。

一方、海外派遣については、上半期は各国でのロックダウン等の施策を背景に、人材需要が落ち込み大きく減収となりましたが、下半期には特定の業界において回復が見られ、為替の影響もありましたが、売上収益は増収に転じました。

この結果、昨年度の人材派遣事業トータルの通期売上収益は、前年同期比でマイナス4.0%となりました。

本年度は、国内派遣は新規派遣契約需要の動向が引き続き不透明であるものの、昨年度と同程度の売上収益を見込んでいます。

海外派遣の売上収益は、前年度に対して5%から10%程度のプラスを見込んでいます。

また、引き続き効率的な経営を進め、人材派遣事業トータルの調整後EBITDAマージンは昨年度と同程度となる見込みです。

続いて、キャピタルアロケーションと株主還元ですが、キャピタルアロケーションの優先順位は、決算概要 2ページの通り、従前より変更なく、1. 経営戦略に沿った開発や広告宣伝費を含む様々な投資、2. 配当、3. 買収資金への充当、4. 自社株取得、です。

リクルートホールディングスは、「出木場の目指す世界」の実現と、3つの経営戦略、「Simplify Hiring」「Help Businesses Work Smarter」、そして「Prosper Together」の達成に向けて、企業価値の継続的な増大を実現しながら、財務体質の健全性を維持し、安定的な配当を継続的に実施することで、株主還元を図ってまいります。

2022年3月期以降の配当金額については、当期利益をはじめとする連結業績の動向と財務状況を総合的に勘案し、決定してまいります。

自己株式の取得については、市場環境及び財務状況の見通し等を踏まえ、実施の是非について検討します。

今後も国内外の事業環境の変化と動向、それらの当社事業への影響を注視し、中長期的な視点で、事業の成長と戦略の達成を目指してまいります。

引き続き、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。

本日お伝えしたことは、決算短信およびウェブサイト上での開示でもご説明しておりますので、適宜ご参照ください。

この後は、ご質問を頂戴し、出木場、あるいは私から回答させていただきます。

質疑応答

沈: 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。それではよろしく願いいたします。

それでは、シティグループ証券の鶴尾様。お願いいたします。

鶴尾: 最初の質問の機会、大変光栄です。ありがとうございます。着実な業績進行おめでとうございます。さて、出木場さんに、では、質問させていただければと思います。御社の業績のこれからを支えるHRテック事業ですが、いただいた資料を拝見するとずいぶんこの1年で仕上がりました。どのような施策を打ったことがこのシェアの上昇につながったのでしょうか。そして、それはどれくらい持続的だとお考えになれますか。これが1点目です。

もしかして良ければ二つ目も合わせてお伺いしてしまいます。二つ目の質問ですが、現時点では事業環境は不透明ということで、中期的なお考えというのは、ミッションステートメント。このようなものにとどまったかと思いますが、事業環境が安定した時点ではどのような業績目標を掲げて株主価値を拡大したいとお考えでしょうか。これまで中計、ご発表してき

た経緯もありますので、これからどんなふうに中計についてお考えになるかという概念的なレベルだけでもお話をお伺いできれば幸いです。以上です。よろしく申し上げます。

出木場: はい。ありがとうございます。出木場でございます。

まず、HRテックに関しまして、この1年でシェアが上がったようだけれども、それはどんな要因ですかというようなご質問だったと思いますが、こちらはまず、われわれずっとやってきていますのは、競合の状況を見て、よし、じゃあ、マーケットシェアを上げるぞということでは実はあまりなくて、それほどマーケットシェアを取っているか、取っていないかというのを厳しくチェックしているかという、あまりしておりませんで、やはり、先ほどもちょっとお話しさせていただきましたけれども、本当に簡単にユーザーが仕事を探せるということだったり、もしくは企業の方が仕事を投稿したら、それに対して非常に簡単に採用ができるということを、これを一番便利にしていくということが大事であって、それが結果として多くの人に使っていただけるということ。これに尽きるかなと思っています。

シェアが上がっているように見えるというところに関しては、これは実は過去60年ほどこういった事業をやっている中で、景気が悪いときですね。これ8年に1回とか、9年に1回ぐらいずっとあったわけなのですが、過去を見てみますと、何が起こっていたかという、ちょっと例として言いますと、いわゆる景気がいいときは、よし、じゃあ、人を採用しようというふうになるわけなのですが、なかなか採用できない状態があるわけですから、例えばなのですけれども、よし、じゃあ、Indeedに出してみたのだけれども、なかなか思った量、採用できないなというふうになると、では、これも使ってみよう、あれも使ってみようというようなことで複数使うお客さんというのが増えるような傾向はあったのかなというふうに思っています。

逆に景気が悪い局面になりますと三つ、四つもできないので、一番効率がいいやつを、では、こっちに資源を集中しようというような傾向も過去もあったのは事実かなというふうに思っていて、結果としまして2020年、特にコロナで上半期に非常に厳しい状況がありましたので、それと同じような状況があって、結果としましていくつかの競合さんの状況を見ると、われわれのシェアが結構上がったというような状況になっているのかなというふうに考えています。

二つ目のご質問が事業環境、不透明だけれども、安定した以降、どんな業績目標を掲げていくのかというようなお話だったというふうに認識しておりますが、その中長期計画年計画、5年計画というようなところに関しましては、やはりテクノロジーをメインにビジネスをやっていくのだという切替えを、もうここ数年リクルートはやってきておりまして、このわれわれの状況を考えますと、3年でこれぐらいわれわれがやっている新しいイノベーションが進むだろうとか、こういう新しい挑戦的な取り組みがうまくいっていかないのではないかというのは、かなり昔の、よし、じゃあ、こうやってこれぐらい営業も配置して、これぐらい売上を取ってくるのだ、というような時代に比べますと、見通しが難しくなってきていると。

これほかのテクノロジーの会社さんもそうだと思うのですが、やはり、このデータを取得して、それに対して機械学習をかけていく。これがどれぐらい進むのか、本当にまったく新しい状況に入ってきているというような会社さんも多いような状況でいくと、3年でここまでいくというのをなかなか計画を立てても、その計画自体を立てたことがなかなか逆に作用してしまって、なんとかこれを達成しなければいけないというふうになって、本来われわれが一番狙うべきはどこまで世の中便利にできるのかということ、優先順位が逆になってしまうと、結果として中長期的にわれわれが社会に対して、価値が一番大きくするということができなくなってしまうという可能性が高いというふうに思っておりますので、今後に関しても今のところは中期事業計画というようなものを作成したりするという予定は今のところないというような考え方でおります。

鶴尾: はい。お考えよく分かりました。どうもありがとうございました。

出木場: はい。

沈: それでは、JPモルガン証券の森様。お願いいたします。

森: 質問の機会をありがとうございます。2点よろしく願いいたします。1点目が人材マッチング市場の規模のデータをアップデートしていただいていると思います。HRテクノロジー事業の売上収益の今後のドライバーにつきまして、どのように考えているかというところをお伺いしたいと思います。

現状、広告収入というところが大部分を占めているという状況かと思いますが、まだ当面この状況が続いていくのか、3月に立ち上げられますHiringプラットフォームの今後の収益化の考え方であったりとか、Indeed Hireの最近の動向であったり、もう少し中長期的には人材派遣事業をどうテクノロジーで変えていくかということも考えていらっしゃるかと思いますので、その辺りのお見通しに関しまして少しご説明いただけますとありがたいです。1点目になります。

出木場: はい。これ1点目に、では、まずお答えさせていただければというふうに思いますが。二つ目に最初にいただいたほうがいいですかね。では、二つ目もいただけますか。

森: すいません。では、二つ目がSaaSのソリューションのほうにつきまして、収益化に軸足が動いていく条件について今、どう考えているかということをお教えください。現状、Airペイのアカウントが21万、TAMからの割合でいうと10%に満たないという状況で、当面はアカウント優先ということだと思うのですが、メディア事業の今期のご契約だったり、状況を考えましても、なかなかセグメントEBITAとしてコロナ前に戻っていくというのはかなり長い道なりになる可能性があるのかなというふうに感じております。

なので、その辺も踏まえまして、このSaaSソリューションの新しい成長ドライバーというところで、何がそろえば少し軸足が収益化に動いていくかということ。今のお考えをお教えください。以上になります。

出木場: はい。素晴らしいご質問ありがとうございます。まず一つ目の人材マッチングのところ、今後の売上ドライバーは何になるでしょうかというようなご質問だったというふうに認識しておりますが、先ほどもちょっとお話をさせていただいたとおりなのですが、やはり非常に採用工程を簡単にしていくという話をさせていただいたと思うのですが、基本的に言うと、よくお話しさせていただいているのは、やはり、自動運転の車を作っている会社というのが世の中にはたくさんあると思うのですが、その自動運転の車をこの採用の業界というか、HRの業界で作っているようなイメージで考えておまして。

これは何を言っているかという、自動運転でもタクシーのドライバーさんの仕事だったりとか、例えば、トラックのドライバーさんの仕事もあれば、自分でマイカーで運転している車もあるというようなことだと思っておりますが、これジョブのアドバタイジングのマーケットというのは、あくまでアドバタイジングのマーケットなのですが、企業のコストという面を考えますと、だいたいわれわれ、例えば、Indeedでいっても今、約1万ほどの従業員がおりますが、300人ぐらいから400人ぐらいは、これはもう採用だけをやっているタレントアキュイジションチームの人間というのがいるわけでございます。

もちろん、広告費というのは払っている企業さん、いっぱいいらっしゃると思うのですが、これ300人、350人のコストというもののほうが実は非常に大きいわけですね。これをアウトソーシング的に外の企業さんをお願いすると、ここでありますようにプレースメントサーチ。いわゆる人材斡旋企業に払ったコストというふうになるわけですが、基本的にここで今話している全ての話は誰か人がやって、そのコストがかかる。

こういうコストだというふうに思っております。今後やはりわれわれやっていくものは、自動運転よりもちょっと難しいのは、全部一気に人間がロボットに切り替わるという。これ自動運転でもそうならないとは思いますが、やはり人がやっていることを、その効率が5倍とか10倍になるように。例えば、350人とか400人という採用チームがいたら、その人たちが半分の規模でもこれまでと同じ数の採用ができるか。それだけでもものすごく効率が上がっていくというふうに思っております。そこをとにかくやっていくのだと。

つまり、価値として見たら、採用を簡単にしていくということが価値であって、それをマネタイジングの仕方としては例えばなのだけれども、外にお支払いしている、人材斡旋企業に払っているというお金を置き換えるような会社さんもあるかもしれないし、ひょっとしたら自分たちの採用チームを少し人数を減らして、でも、減った人数でも同じ生産性が出るということかもしれませんが、今、実際に足元で起こっていることといたしましては、ご存じのとおり、世界の多くの企業様はこのコロナ禍が広がる中で、採用チームを例えば、1,000人持っていたと2019年にいって、かなりこのチームのサイズ、ダウンサイジングしている会社さんが多いのです。

では、急に、どうもこれはコロナが終わりそうだから再開だということで、では、採用しなければとなっても、そのまず採用チームをダウンサイジングしているところが、まず採用チームから採用しなければいけないという実は企業様が多くて、そのところにわれわれ、Indeedハイアリングプラットフォームとか、バーチャルハイアリングプラットフォームのような新しいプロダクトをソリューションとしてお出ししている理由がございまして、そうすると、では、こういうふうに少ない人数でもやれるようなソリューションがあるのだったら、これを使ってみようというふうにお使いいただいている例が多いのが今の現状だと思っております。

ただ、これをでは、どういうふうにマネタイジングしようというようなことを考えているかという、今のところはマネタイジングというよりも、そういったサービスは、これは便利だねというふうに使っていただける方が増えると。そういった会社が増えると。

これはご存じだと思いますけれども、そういうふうに一度使っていただくと、例えばですけれども、1,000人いた採用チームを200人まで絞っていたと。そこで、では、こういう新しいシステムを使い始めたというときに、なかなかそこから昔のや

り方に戻るといふ例もないのではないかなというふうに思っていて、いろいろな形でそこはわれわれの価値を売上に
変えていくということは今後考えていけるのではないかなというふうに考えています。

二つ目のご質問ですけれどもこちら、国内のSaaSですね。収益化に動く条件というのは何だというご質問だというふう
に認識しておりますが、これは例えばなのですけれども、Airペイのアカウント、21万というお話させていただいてお
りますが、これは欧米のわれわれのようなペイメントのプラットフォームをやっている会社さんと、われわれの収益を比べ
ますと、やはり一番違うのは一つのお客様を取ってきたときにどれぐらいの売上が上がるのかという数値ですね。

これがやはり、何で4分1とか5分1とか少ないのかなというふうに見ますと、非常に単純に申し上げますと、やはり、例え
ばアメリカなどでいうとクレジットカードの売上がパーセンテージ的には日本よりも相当高いと。

その逆に言いますと、日本だとどうしても今のいろいろな発表を見ますと20%というのがキャッシュレスの光景というふう
になっておりますので、これをももちろん目標を立てて、政府のほうでも40%に2025年にしていくというようなことでやってお
られますし、これは80%にしていくということで欧米並みに持っていくのだという目標を立てていらっしゃると思えますが、
この20%が本当に40%、60%、80%というふうになってくると、お客様を1社、私たちとお付き合いいただいていること
だけで、今の2倍、3倍というような一顧客あたりの取引量になってくるということになりますので、ただ、確実に言えます
のは、やはりこれ欧米のようにキャッシュレスの比率というのは70%、80%になってくるのは、これは時間がどれぐらいか
というのがありますけれども、確実になっていくというふうなことを考えますと、今20%の状況というのも考えても、まずはこ
のアカウント数をどこまで取れるのかということが優先というふうに思っていて、この一つ、その収益化に動く条件を
見るという意味でいえば、この一顧客あたりのキャッシュレスのパーセントですかね。

これが結構な値になってくると、よし、では、どういうふうにわれわれ全体としては収益を考えるのかというようなフェーズ
にもう一段、変えていけるのかなというふうには思っております。

ただ、これはもう本当にキャッシュレスというものは時間の問題だとは思っておりますので、その点も引き続きチェックをし
ていきたいと思っております。

沈: どうもありがとうございました。それでは、野村証券の長尾様、お願いいたします。

長尾: 野村証券の長尾でございます。質問2点お願いいたします。

まず1点目が、メディア&ソリューション事業のところ、特に販促領域に関してですけれども、今、コロナで飲食、旅行、いろ
いろと苦しい状況が続いておりますけれども、こちらに関しては、出木場さんはコロナが収束すると比較的にリニアに戻っ
てくると見ていらっしゃるのか、あるいは価値観が変わっていく中で、今よりもさらに販促メディアも変わらなくては
いけないと思っていらいっしゃるのかについて教えてください。

2点目です。HRテックのところも含めてですけれども、今後、よりサービスを水平的にも垂直的にも強化していく過程の中
で、やはりM&Aというのは一つ重要な経営戦略かと思っておりますけれども、出木場さんが今後考えられるM&Aの戦略はど
のように考えていらっしゃいますでしょうか。

予算規模、例えば上場時のときは7,000億円の余剰資金があって、2,000億円をオーストラリアの派遣事業に使いま
した。残りの5,000億円をHRテックと販促メディアに使うというのが当初の計画だったわけですが、今、このタイミング
でどのような戦略的な意味でのキャピタルアロケーションを考えていらっしゃるのかという点について教えてください。
以上です。

出木場: 素晴らしいご質問、ありがとうございます。1点目のご質問、コロナ後、飲食とか旅行というものはどう戻ってくると
考えているのかというご質問だったと認識しております。

現状、われわれが各国で事業を営んでいる中で、今起こっていることとしては、やはり、特にアメリカでの猛烈なリバウ
ンドと言ってもいいぐらいの、著しい経済再開の高まりという中において、本当にもう非常に多くのレストラン、もしくはホス
ピタリティ、ホテル、もしくはエアライン関係の採用が、ものすごい需要になっているという認識しております。

本当に時給に関して言っても、どこももう2~3ドル上げないと取れないというぐらい、本当にこの30年ぐらいのアメリカの
状況で見ても、最も人が採用できないのではないかなと言われるような状況になっていると認識をしております。

これは、もうひとえには、先ほどお話もありました飲食とか旅行というもののコロナ前に戻ってきているというような需要が
高まっているからこそ、こういったお客様が、今、採用を一気にしようとしている状況なのかなと思っております。

実際に、アメリカのレストランを少し車で運転して見てみても、本当にお客様が多く入っているなという状況が多く見られるようになってきています。ただ、本当にサーバーがいなくて、シェフの方々がものすごくなくて、料理がなかなか出てこないというような話をよく聞きますので。

そんなことを考えますと、Brexitもあって、またコロナの被害も非常に大きくて、ものすごく困っていたイギリスでも、今は本当に需要の回復がすごく、採用のデマンドの高まりがものすごい状況になっているので。

国内に関して言っても、恐らくアメリカやヨーロッパのようにワクチンの接種率が30%、35%、40%という数値をヒットしてくると、今のアメリカ、ヨーロッパのような楽観的な感じが出てくるのではないかなと思っております。

やはり人間、根源的には旅行とか飲食というのは楽しいものだというもの。特に旅行に関しては、よく言われていましたけど、右肩上がりでずっと上がっていくものだったと想定しておりますので、なかなか一気に人々の価値観が変わって、なくなってしまうということはないのではないかなと、個人的には考えております。

2点目のご質問ですね。M&Aについて、どんな戦略を考えていらっしゃるのかというようなご質問だったと認識しております。

M&Aについては、もうこれはずっと先ほど来お話をさせていただいていますとおり、われわれミッションとしては、とにかく人が仕事を探すということがものすごく簡単になると。これがわれわれのゴールだと思って、これまでやってきていますし、これからもやっていくことになりますので。

何といえますか、よく言われる、売上を買うというようなことだったりとか、そのために予算を割くというようなことはほとんどなくなっていくのではないかなと思ってまして。よりテクノロジーに特化したような買収が、実際に昨年、もしくは今年でいうと増えていると思っております。

これはどういうことかといえますと、先ほども申し上げましたとおり、われわれとしても一生懸命このコロナに合わせて、どう採用工程を、全部バーチャルでやって、全部そのデータを取って自動化していくかというようなことをやっているわけですが。

それと同じように、ポイントソリューションでも、例えばこの工程だけを何とか自動化できないかというようなスタートアップの会社さんは非常に多くありまして。それをわれわれはプロセス全体を自動化している会社として、われわれの波長が合って、ミッションが合えば、ゴールが合えばグループに参画してもらうことは全然ある話だと思いますし。

なので、結果として、プロセス全体をやっているという会社さんよりは、もちろん数としては、ポイントソリューションを考えていらっしゃる会社様が多くなってくると思いますけれども。

あまり、ですとサイズとか金額感で考えているというよりは、とにかくいいテクノロジーソリューションを持っている会社さんがあったら、積極的にお話をし、全体として社会に貢献できるように価値を上げていきたいなと考えているのが私の戦略になります。

長尾:ありがとうございました。

沈: それでは、みずほ証券の岸本様、お願いいたします。

岸本: みずほ証券の岸本です。質問の機会、ありがとうございます。私からは1問で、HRテクノロジーのマーゲンの考え方について伺わせてください。

ご解説の中と、これまでのQ&Aの中と、あとFAQの13にも一部記載はあるのですが、今期、マーゲン20%ということで、過去推移で見ても、かなり高い水準だと考えています。コメントでは、増収効果がメインなのかなと思うのですが、商材ですね、ミックスの改善だったり、新しい商材だったり、何か入り繰りによって利益率が上がっているのかどうかということを確認させてください。

また、今期、売上のご前提のご解説をされていて。状況によっては上にも下にもぶれるのかなと見ているのですが。状況を追うごとに、こういう側面になればアクセルを踏む、投資にですね、マーケティングやセールスにアクセルを踏む、こういうときにはブレーキを踏むというような、シナリオ別の状況について確認させてください。

マージンについて最後ですね、中期的な目線ですね。増収効果で利益率が上がるという意味では、23年以降、さらに改善が期待できるのか。それともある程度のセールスマーケティングへのコストが必要なので、マージンは今期20%が一つの上限といいますか、かなり高い水準まで来たという考えなのか、この辺りの推移について確認させてください。以上です。

出木場:ご質問いただき、ありがとうございます。細かい数字等に関しては、荒井さんに追加をしていただければと思うんですけれども。まず、考え方全体として、私からお話しさせていただきますと。

HRテックのビジネスを考えると、いわゆるCost of goods salesみたいな、いわゆる販売、売上が増えていくに従ってコストが増えるという構造ではあまりないというのはご存じのところかなと思っております。

正直申し上げまして、競合他社と比べても、その率はもう一段、もう二段低いと思っておりますので、おっしゃっていただいているとおり、増収効果が高いとおっしゃっていただきましたから、そのように売上が上がってくると一時的にというか、コストをかけていくスピードよりも売上が高くなるということで、マージンが短期的に上がっていくという瞬間はあるかなと思っております。

ただ、中長期的に関して言うと、これはもう一番のコストは、先ほど来お話ししているとおり、われわれが一番社会に貢献できる価値というのは、セールス、マーケティングというよりは、実際どんなプロダクト、サービスを世の中に出していけるのかということですので。実際にわれわれのプロダクト、サービスをつくっていけるエンジニアリングの人間だったりとか、プロダクトの人間だったりをきっちり採用していくことが一番の投資になると考えております。

このところは、正直申し上げまして、ご存じのとおり、テック株の大幅な値上がり等もあり、ここ半年ぐらいは本当にこの争奪戦が激しくなっております。またはワーク・フロム・ホームの影響もあると思います。どこからでもエンジニアが働ける、プロダクトの人間が働けるという状態になっておりまして、もう取り合いがものすごいことになっています。

ただ、ここに積極的に投資していくのは引き続き変わらないので、おっしゃっているとおり、売上でどれぐらい採用ができるのかということでマージンのフラクチュエーションというのはあるとは認識しておりますが、今後も相応の投資は引き続き続けていきたいと考えております。

荒井から補足をお願いできればと思います。

荒井:時間も限られているので簡単にお話をします。岸本さん、私もお話をしましたし、出木場も商況のところでお話をしたと思いますけれども、今、オンゴーイングのファーストクォーター、売上も高くなりますし、その結果、売上とコストのミスマッチングが起きますので、マージンは今、私どもが通年でお話ししているより高くなると、相当高くなると思っていたいて結構です。

ただ、その後、売上の伸び方も変わってくると思いますし、過熱感が一服して、特に米国の。それから、マージンもその後コストが発生してくるということで、落ちてくるということなので。今までのクォーターごとの、1年間のクォーターを見ていただいたときの売上の推移とか、マージンの推移とはちょっと違う推移が今年は見られると、今、私どもは思っているということをつけ加えさせていただきます。以上です。

岸本:ありがとうございます。

沈:そろそろお時間になりますので、次のご質問で最後とさせていただきます。それでは、CLSA証券の加藤様、お願いいたします。

加藤:CLSA証券の加藤と申します。ありがとうございます。

Indeedに関してですけど、2020年に出木場さんが見つけたときと、どういうところが最も魅力的に感じたんでしょうか。今は世界的に有名になりましたけど、当時ほとんど誰も知らなかったと思いますし、多分社内でも買収に反対している人もいると思うんですが、ここまで成長する、確信できる要素とかは何だったんでしょうか。シンプルさでしょうか。

あと、買収したときのイメージと現在のIndeedの姿は、コロナ影響を除いた場合、どこが想定より良かったか、また、どこがうまくいかなかったか、1点ずつお願いできますでしょうか。以上です。

出木場:ありがとうございます。私が2011年、2012年ぐらいにIndeedと会ったときは、私はどう考えていたかというと、ユーザーファーストですね、いわゆる仕事を探しているユーザーさんととにかく考えるというようなHRの企業を買収したかったんですね。

これはなんでかという、どこの会社と話しても、やはりお金を払っているのが企業様側なもので、そっちの話ばかりされるファウンダーが多くてですね。うーん、そこら辺はちょっと魅力的ではないなと。

インターネットテクノロジーの根源というのは、やはりどうこの情報を民主化できるかというか、エンパワメントですね、消費者側をどうエンパワメントできるのかということだとずっと思っていましたので。なのでIndeedと会って、「We help people get jobs」という良いミッションがあって、それを本当に信じているファウンダーたちがやっているチームがあってですね、これはいいなと。

彼らはOrange Chairという、どの会議室にも、ここに1人仕事を探している人がいると。われわれはこの決定を本当にここに仕事を探して困っている人がいても、この決定をするだろうかみたいなことを中で自問自答していたりとか、本当にこれはうそではないなと感じたのを覚えています。

それから、想定よりも良かった悪かったというのは、これはもちろんありますけれども、やはり当時は本当にエンジニアリングのチームなんて30人とか40人ぐらいしかいないような、本当のスタートアップで。僕も買収して一番最初にエンジニアリングチームというか、オースティンのみんなと話をするときは、マイクは要らないぐらいしか人数がいなかったの、1クラスちょっと分ぐらいの人間の前で話をしたのを覚えていますけれども。

それから比べますと、やはり今は大人になったというか、ちゃんと会社としてまともになったというかですね、いろんなチームの人たちが増えましたので、きちりとした企業として回るようになったのかなと思っておりますが。

まだまだ私のもっとうまく経営ができれば、もっと早く大きくなったのになとまだに思っていて、反省しているところは多いんですけども、そんな感想を持っております。すみません。こんなのでよろしかったでしょうか。

加藤:ありがとうございます。すみません。HRテックの今後の最大のリスクは何だと考えていますでしょうか。最後です。

出木場:HRテックのリスクというのは、われわれはデータプライバシーのところに関しましては、各国の関心の非常に高まりということもありますし、われわれは基本的にはアメリカの法律に準拠してつくっているものが多いものですから、非常に消費者保護がかかった法律に基づいて、われわれはやっております。もちろんGDPRも準拠しておりますし、CCPAも準拠しておりますという中でやっておりますので。

これはいわゆる、あまりデータプライバシーが関係ないような国のプレーヤーが、圧倒的にデータを集めて、マシンラーニングを、あまり個人からの許諾関係なくかけまくってやってくると。これは歴史を考えると、そのようなプレーヤーが非常に勝手にやると、競争としてはアンフェアな状態になるなと思ってまして。その、いわゆる地域によるそういったデータに関する考え方の違いというのは、一つ今後10年、20年を考えると、大きなリスクになってくるのではないかなということ、日々日々感じる人が多いと思っております。

加藤:ありがとうございました。

[了]