

# 株式会社リクルートホールディングス

## Investor Update FY2023 - Help Businesses Work Smarter

2024年3月28日

### 目次

[プレゼンテーション](#)

[Fireside Chat](#)

[Q&A セッション](#)

### プレゼンテーション

#### Slide 2-01

**北村:** リクルートホールディングス常務執行役員、マッチング&ソリューション事業担当の北村です。

#### Slide 2-02

私が担当しているマッチング&ソリューション事業は、日本国内において、販促領域及び人材領域の企業クライアントに向けたマッチングプラットフォームやAir ビジネスツールズを中心としたSaaSを提供しており、年間約8,000億円の売上収益を計上しています。

Investor UpdateのDay1でもお伝えしましたが、年間売上収益約3,000億円の人材領域は、日本国内にて人材マッチングサービスを提供しており、リクルートホールディングスの最重要戦略である「Simplify Hiring」を、日本の人材マッチング市場にてHRテクノロジー事業と共に推進をしています。

一方、年間売上収益約5,000億円の販促領域は、

#### Slide 2-03

個人ユーザーと企業クライアントを繋げる主に7つの事業分野別のバーティカルマッチングプラットフォームと、企業クライアントに向けた約20の業務支援SaaSを運営しています。販促領域は当社の3つの経営戦略のうち、2つ目の柱である「Help Businesses Work Smarter」戦略の重要な基盤です。

我々は、マッチングプラットフォームとSaaSから構成されるエコシステムで、企業クライアントの生産性及び業績向上を支えることを目指しています。

#### Slide 2-04

販促領域のバーティカルマッチングプラットフォームは、個人ユーザーが日常生活でヘアサロンや旅行先、レストランを選んだり、人生における大きなイベントである住宅購入や結婚式会場選びといった時に、必要な情報を入手することができ、予約等が可能なオンラインプラットフォームです。

企業クライアントは、これらオンラインプラットフォームに広告を掲載し、予約可能な「在庫」と呼んでいる空席情報を登録して、彼らの売上に直結する個人ユーザーからの予約を獲得することができます。

当事業は、各バーティカルマッチングプラットフォームの進化を迅速に進めるため、2012年に事業分野別の子会社を設立し、それぞれで事業運営を推進していました。

一定程度競争力が向上したことを受け、次の成長ステージとして、販促領域全体の売上収益の成長と生産性向上を目指し、2021年4月に全ての子会社を統合いたしました。

#### Slide 2-05

それ以降、販促領域は安定的な売上収益の成長と、2024年3月期に約28%を見込む、本社費及び共通費配賦前の調整後EBITDAマージンの増大を同時に追求するため、適切なコストマネジメントや投資優先順位の判断といった、ガバナンス体制の強化を推進しています。

今後、販促領域はマッチングプラットフォームとSaaSの進化によって、安定的な売上収益の成長と、より効率的な事業運営による調整後EBITDAマージンの増大を実現していくことができると考えています。

本日は、この販促領域について、現在に至るまで我々が何を軸にどのように進化し続けているのか、そして今後何を狙っているのかについて、ご説明いたします。

個人ユーザーと企業クライアントが出会う場を作り出し、より多くの最適なマッチングを実現することにより、双方の満足を追求すること。

これが、我々リクルートグループが1960年の創業以来大切に、ビジネスのエンジンとして活用してきたビジネスモデルです。

#### **Slide 2-06**

新卒大学生向けの求人広告事業から始まり、社会や業界の変化を先取りしながら、事業領域を拡大してきました。

紙メディアからオンラインメディア、そしてマッチングプラットフォーム、それに加えて業務支援SaaSの提供と、自らをディスラプトし、新しいビジネスモデルを創ることを繰り返しながら、我々は進化を続けています

#### **Slide 2-07**

販促領域は、人材マッチング事業よりも景気悪化時の耐性が強い傾向にあります。そのため、リクルートグループ全体の中で販促領域は、売上収益の成長と調整後EBITDAマージンの増大を目指しています。

これに加えて、特に経済環境が厳しいタイミングに、しっかりとリクルートグループ全体の調整後EBITDAの計上貢献するという点も重視しています。

また、販促領域で培った企業クライアントの関係性と、マッチングプラットフォーム及びSaaSを通じて可視化される企業クライアントの事業運営に関わる情報は、Indeed PLUSや人材領域のジョブボードといった人材マッチングサービスの営業活動にも有益です。

我々は、販促領域としてだけでなく、マッチング&ソリューション事業としてリクルートグループ全体での企業価値向上に資する事業運営を日々行っています。

#### **Slide 2-08**

現在は、Air ビジネスツールズを含む業務支援SaaSによって付加価値が最も反映されやすい、美容、旅行、飲食分野のマッチングプラットフォーム、販促領域の中で最も売上収益の大きい住宅分野のマッチングプラットフォーム、そして自動車、進学、結婚分野を含むその他のマッチングプラットフォームを運営しています。

年間売上収益の規模は、1,400億円程度の住宅、1,000億円を超える美容、それを少し下回る旅行、その他もそれぞれ300億円前後の規模、と各パーティカルにおいて日本最大級のマッチングプラットフォームになっています。

#### **Slide 2-09**

また、マッチングプラットフォームの課金体系は、それぞれの商習慣や特性等に合わせて、広告掲載型や従量型、サブスクリプション型等、事業分野によって異なります。

たとえば、旅行分野では宿泊料金が季節やインバウンド等、需給によって変動するため、従量課金型モデルが企業クライアントの事業運営にフィットします。

一方で、サービス提供価格が固定されているヘアサロンや飲食店を経営する企業クライアントにとっては、予算の見通しが立てやすい広告掲載型課金にメリットがあります。

我々はこのように、課金体系についても企業クライアントの事業運営にとって最適な形になるよう随時アップデートしています。そうすることで、企業クライアントと長期間取引を維持することができ、1社当たりのライフタイムバリューを最大化できると考えています。

#### **Slide 2-10**

当社のマッチングプラットフォームはここ数年で、企業クライアントの広告を掲載するだけの集客メディアから、予約や決済といった個人ユーザーのアクションをトラックできるマッチングプラットフォームに進化しました。

我々は、個人ユーザーのアクション、つまり企業クライアントの売上に直結するマッチングを実現するために、オンラインに限定することなく、必要であればオフライン、そしてこれまで蓄積してきた膨大なアクションデータやマッチングテクノロジーを駆使しています。

#### **Slide 2-11**

2012年3月期以降、サービスの進化によってマッチング効率が高まったこと、美容や飲食分野といった個人ユーザーの利用頻度が高いマッチングプラットフォームの提供価値が向上したことから、個人ユーザーのアクション数は継続的に増加し、

2023年3月期には、マッチング&ソリューション事業全体で年間約4.2億件となりました。

このアクション数を今後も伸ばし続けるために、各バーティカルマッチングプラットフォームは細かくアクションデータをモニターし、去年よりも今年、先月よりも今月と、改善を積み重ねています。

同時に、マネジメントチームはただアクション数を伸ばすということだけでなく、個人ユーザーと企業クライアント双方のライフタイムバリューを、獲得コストを意識しながら、効率的に伸ばしていくこと、つまりユニットエコノミクスを厳密に管理し、各事業分野ごとではなく、販促領域として売上収益の成長と調整後EBITDAマージンの増大を並行して実現する経営判断を行っています。

#### **Slide 2-12**

販促領域のTAMは、企業クライアントの広告宣伝費に加えて、人件費をはじめとする、販売管理費の一部も含まれると考えています。それは我々が提供するSaaSが、業界を問わず、例えば店舗運営人員1人分の業務を代替する形で業務効率化を実現するからです。

我々は、このTAMの中で、販促領域として安定的な売上収益の成長を目指していますが、各市場環境やビジネスモデルの違いによって、成長への寄与度はそれぞれの事業分野で異なります。

#### **Slide 2-13**

例えば、特に個人ユーザーの利用頻度が高い美容分野は、SaaSによる業務効率化の付加価値が反映されやすい傾向にあります。そのため、新規企業クライアントの獲得に加えて、マッチングプラットフォームとSaaSのクロスユースが増えることから、引き続き企業クライアント当たりの売上収益の増加を見込んでいます。

また、住宅分野も、売上収益成長への高い寄与を期待しています。日本国内では、折込チラシ等オフライン広告がまだ多く利用されていますが、年々オフライン広告からオンライン広告へのシフトが起きています。我々は業界1位の強みを活かし、個人ユーザーと企業クライアント双方の利便性を上げていくことで、新規企業クライアントの獲得及び既存クライアントのウォレットシェアの拡大による、売上収益の成長を見込んでいます。

#### **Slide 2-14**

次に、複数の事業のそれぞれの進化と、事業全体の進化を同時に可能にする、社内オペレーションの最適化についてご説明します。

#### **Slide 2-15**

マッチング&ソリューション事業は、コーポレートスタッフ部門、営業部門、プロダクト部門と機能別に分かれており、それぞれの部門の中に各事業分野担当が内包されています。この構造により、各事業分野がそれぞれの子会社を運営していた2021年以前と比較して、重複コストの削減や適切なコストマネジメントと人員配置の最適化を迅速に行うことが可能な体制となりました。

マネジメントチームは、販促領域全体の売上収益成長と調整後EBITDAマージン増大を実現するために、費用のかけ方や人員配置等を横断的に厳格に管理しています。

例えば、広告宣伝費に関しては、決定権を営業部門ではなくプロダクト部門が持つことで、広告宣伝を実施した場合、実施しなかった場合の分析を繰り返しながら、費用対効果を管理しています。

広告宣伝費のコントロールが、調整後EBITDAマージン増大に繋がるものの、その結果中長期的に個人ユーザーのアクション数が減る、という結果にならないように、適切に経営判断をしています。

#### Slide 2-16

人員配置については、営業体制を例にお話します。

我々の営業体制は、各事業分野単位ではなく、全事業分野を統括する営業部門として運営しているため、景気動向や今後の成長を踏まえ、迅速に人員配置を変更することが可能です。また、営業担当者が、当社のアセットであるデータ、つまり個人ユーザーのアクションデータや企業クライアントの事業運営データを匿名化をした上で、安全にしっかりと営業活動に活用できる仕組みを徹底しています。

これにより、一人ひとりの提案クオリティのバラツキを可能な限りなくし、営業担当者の質を維持、向上させながら当社の営業生産性を磨き込んでいます。

営業担当者が、今まで培ってきた企業クライアントとの関係は、当社にとって、非常に重要なアセットです。当社のサービス提案にとどまらず、企業クライアントの事業運営全体に入り込み、何を改善できるのかを当事者として考える、というやり方は我々の企業文化として取り込まれています。そこから多くの新しいプロダクトが生まれ、業務支援SaaSのAir ビジネスツールズもその1つです。

事業運営によって得られるこれらの重要なアセットと企業文化を活かしながら、今後は営業活動の更なる効率化を推進できると考えています。

機械的な効率化ではなく、企業クライアントによってITリテラシーの差は非常に大きい、という環境をしっかりと理解した上で、営業担当を介在させない顧客サポート体制、新規顧客開拓やカスタマーサクセスといった機能に特化した体制構築等、事業分野や企業クライアントの特性に合わせた施策を推進することで、販促領域の調整後EBITDAマージンの増大を目指しています。

ここからは、売上収益の成長や、販促領域全体の調整後EBITDAマージン増大に向けて、個人ユーザーと企業クライアントの課題を抽出し、綿密に改善を積み重ねる、ということを具体的にどのように進めているのか、

販促領域及びプロダクト開発担当の秋山  
及び  
SaaS領域 プロダクト担当の牛田より、

詳しくお話しいたします。

#### Slide 2-17

**秋山:** 販促領域及びプロダクト開発を担当している秋山です。

私はこれまで、美容分野でクラウドベースの予約・顧客管理システムであるSALON BOARDの立ち上げや、住宅分野でSUUMOのプロダクト運営に従事してきました。

#### Slide 2-18

**牛田:** SaaS領域 プロダクト担当の牛田です。

私は、プロダクトマネジメントや新規事業の立ち上げを担当し、HotPepper BeautyやHotPepperグルメ、じゃらんやAirペイといったプロダクトの立ち上げやマネジメントに従事してきました。

#### Slide 2-19

私たちからは、

- アクション数増加のための、個人ユーザーの利便性向上
- 企業クライアントの業務効率化による、マッチングプラットフォーム上の「在庫」である予約可能枠の増加や関係性強化
- 個人ユーザーと企業クライアントの獲得コストの最適化
- 決済流通額を活用した今後の可能性としてのフィンテックサービス

以上の4点に関して、ご説明します。

## Slide 2-20

**秋山:** まずは、個人ユーザーの利便性向上についてです。

皆さんは、仕事終わりにふと「髪を切りたい」と思ったり、「マッサージに行きたい」という衝動にかられることはありませんか。私も「今日この時間だけすっぱり空くからマッサージに行きたい」と思い立つことがあります。

お店はすでに閉店していたり、開店前は電話が繋がらない等、電話予約のみの場合、中々タイミングよく予約が取れずに、結局行かなかったり、先延ばしにしてしまったりといったことがありました。

そんな個人ユーザーの「いつでも思い立ったときに予約をしたい」というニーズに応えることから始まり、今やヘアサロンやマッサージ、ネイルサロンの運営に欠かせないインフラとなっているのが、SALON BOARDです。

SALON BOARDは、美容分野のマッチングプラットフォームであるHotPepper Beauty利用企業クライアントに提供しているパーティカルSaaSです。24時間予約受付を可能にし、予約の一元管理、顧客管理、レジ機能、業績の集計・分析、そして昨年から求人ページの作成管理機能が加わり、サロン運営に必要な全ての機能を備えています。

HotPepper Beautyが美容分野で日本最大規模のマッチングプラットフォームに成長したのは、SALON BOARDの貢献が大きいと考えています。

住宅分野でも個人ユーザーの利便性を向上させてきた事例があります。

1976年の『月刊住宅情報』の創刊から始まった住宅分野のサービス提供は、現在では販促領域の売上収益約30%を占め、マンション、戸建、賃貸、注文住宅といった住宅に関する全ての情報を提供するマッチングプラットフォームのSUUMOを提供しています。

創刊当初は不動産広告の寄せ集めのような誌面でしたが、個人ユーザーの住宅探しをわかりやすく便利にすることを目指して、今では当たり前となっている、沿線別、駅別、価格別に物件情報を整理した業界初のインデックス機能、また業界に先駆けてインターネットサービスを開始する等、時代を先取り、業界スタンダードを作り上げてきました。

結果、不動産情報の公正化の推進と、個人ユーザーの利便性を圧倒的に向上させてきました。

このような進化の歴史を経て、SUUMOは、個人ユーザーと不動産会社等の企業クライアントのマッチングを支援しています。

一方で、個人ユーザーのアクションデータによると、「住み替え」というのは多くの人にとって、日常的に何度も経験することではないため、経験や知識が少ないことに加えて、その金額の大きさから、意思決定までの検討期間が長くなるという課題に着目しました。

これまでオンラインで個人ユーザーの利便性を高めてきたものの、個人ユーザーにとってより適切なタイミングに、企業クライアントとのマッチングを実現するにはどうしたら良いのか、という視点から、

オンラインでマッチングを完結することにこだわらず、オフラインでのサービスも導入することが、個人ユーザーの意思決定をサポートするのにベストだと考え、

## Slide 2-21

2005年に対面スタイルで物件を紹介するサービスをスタートしました。

具体的には、SUUMOカウンターとして全国のショッピングセンター等に200を超える実店舗を展開しています。SUUMOカウンターは、個人ユーザーに対して、注文住宅や新築マンションに関する無料相談を提供し、成約時に企業クライアントから手数料が支払われる成果課金モデルで運営されています。

SUUMOカウンターを利用した個人ユーザーの成約率は、オフラインで「人」を介在させることで、オンラインのSUUMO経由の資料請求に基づく成約率より格段に高く、我々にとっても広告課金ではない成果課金による売上収益の獲得に繋がっています。

個人ユーザーと企業クライアントの本質的な課題解決のために、オンライン、オフライン、マッチングテクノロジーといった当社全てのアセットを活用し、マッチングプラットフォームの価値を高める、という進化は、住宅分野はもちろん、他の分野でも進めています。

#### Slide 2-22

**牛田:** 続いて、企業クライアントの業務効率化によってプラットフォーム上の在庫を増やし、企業クライアントとの関係を強固にする取り組みについてお話しします。

先程、SALON BOARDがサロン運営に必要な全ての機能を備えていることをお話しました。施術以外の管理業務を全てSALON BOARDが対応することで、多くの時間をお客様の対応に費やすことができるようになるため、マッチングプラットフォーム上で予約可能な在庫が増加します。

#### Slide 2-23

また、2023年2月からは、HotPepper Beautyと人材マッチングサービスを組み合わせた、美容業界向け人材マッチングサービスであるHotPepper Beauty WORKを提供しています。このサービスは月額サービス利用料に加えて、採用当たりの成果課金モデルを導入し、販促領域の美容分野の売上収益に計上されます。

HotPepper Beauty WORKでは、店舗のスタッフや施術メニュー、ユーザーレビュー等、求職者が勤務先を選ぶ上で重視されると言われている情報がHotPepper Beautyから自動で連携されます。このため、求職者は求人サイトと行ったり来たりする必要なく、求人検索と店舗情報の収集、そして応募までを完結できます。

#### Slide 2-24

また、企業クライアントは求人にあたってHotPepper Beautyに掲載している情報を重複して入力する必要がなく、更に、毎日利用しているSALON BOARDから求人募集を行える利便性の高いプロダクトです。

これにより、企業クライアントは、求人広告作成の手間を大幅に削減でき、これまでよりも圧倒的に速く簡単に求人掲載ができることから、採用プロセスの効率化を実現しています。サービス提供から1年経ちましたが、2024年3月時点で約3.4万のサロンにご利用いただいています。

#### Slide 2-25

次に当社が提供するSaaSの中心である、Air ビジネスツールズに関してご説明します。マッチングプラットフォームを利用する様々な企業クライアントから寄せられた、事業運営に関する課題が、特に美容、旅行、飲食分野で共通していたことから、事業分野を問わず管理業務の効率化を実現する、Air ビジネスツールズの提供が始まりました。

2013年に1つ目のサービス、POSレジアプリであるAirレジをローンチし、現在16のサービスを提供しています。

#### Slide 2-26

事業によって差はありますが、飲食店や美容院等サービス業では、企業クライアントの店舗運営に必要なといわれる工程が約50あります。そのうち、販促、予約管理、在庫管理や採用といった管理業務が3割から7割を占めるとされています。

また、それぞれの業務は別々のシステムだったり、紙ベースのままだったり、煩雑で手間と時間がかかる等といった課題があり、これらは企業クライアントの生産性向上の足を引っ張る要因となっています。

Air ビジネスツールズのAirペイやAirレジをはじめ、様々なサービスは、予約・受付管理、会計、決済から人材採用、シフト管理、資金調達や請求書管理まで、事業運営のアナログな業務を代替することで、それらにかかる手間や時間、コストを削減します。

先程北村が、販促領域のTAMには、企業クライアントの人件費や販売管理費の一部も含む、とご説明した背景にはこのようなAir ビジネスツールズの特性があります。

それではここで、当社のエコシステムを活用する企業クライアントによる、生産性と業績の向上を実現した事例をご紹介します。

飲食分野のマッチングプラットフォームであるHotPepperグルメとそれに付随する予約管理システムのレストランボード、そしてキャッシュレス決済対応の拡充のためにAirペイとAirレジを導入しているある飲食店では、コロナ禍をきっかけにAirレジ オーダーのモバイルオーダー 店内版を導入しました。

来店したお客様のほとんどがモバイルオーダー利用となった結果、オーダーミスやレジの打ち間違いがなくなり、業務効率が大きく改善したと同時に、客単価がアップしたそうです。

従来は忙しそうなお店員を見て追加注文を控える傾向があったものの、モバイルオーダーによってスタッフへの声かけが不要となった結果、注文機会の損失が大きく改善し、客単価が上がり、店舗売上が増加しました。

そして、時間帯や曜日別で管理していた予約席数は、店舗の営業状況をリアルタイムで可視化することで、より精緻に適切な席数管理が可能となりました。

空き状況がリアルタイムでわかり、その場で予約が可能となることから来店を希望する個人ユーザーにとっては利便性が上がり、企業クライアントにとっても店舗の回転率とサービス品質の向上というポジティブな結果となりました。

更には、増加した売上を元に、例えば店舗拡大や新規出店のための従業員やアルバイト人員をAirワーク 採用管理を使って採用したり、マッチングプラットフォーム上での掲載プランのアップグレードや新規店舗の掲載を開始したり等、当社サービスの利用増加も期待できます。

このように、Air ビジネスツールズを通じて、事業運営に関するデータが可視化され、それらが蓄積されていくことにより、我々は企業クライアントの課題に最適なソリューションを提供できるようになります。

また、企業クライアントの生産性が向上することで、マッチングプラットフォームの在庫が増え、結果として、個人ユーザーと企業クライアントとのマッチングとアクション数の増加に繋がります。

次に、個人ユーザーと企業クライアントの獲得コストを効率化し、当社サービスを長期間継続的にご利用いただくための施策をご紹介します。

#### **Slide 2-27**

**秋山:** まずは個人ユーザーサイドの施策である、Recruit IDです。

リクルートIDは、個人ユーザー用のIDであり、SUUMOやHotPepper Beauty等の販促領域や、リクナビNEXT等の人材領域のマッチングプラットフォームを利用する際に、ログインIDとして利用するものです。

リクルートIDの数は順調に増加しており、2024年2月時点のアクティブとノンアクティブを含む発行延べ総数は約8,700万です。

我々はリクルートIDに紐づける形で、当社の複数のバーティカルマッチングプラットフォームで利用可能なポイントサービスを提供しています。また、このポイントは他社サービスでも幅広く利用できます。

このポイントサービスの提供は、個人ユーザーのマッチングプラットフォーム上でのアクションを元に、当社マッチングプラットフォームの更なる利用を促進する仕組みと位置づけています。

**牛田:** 次に企業クライアントサイドの施策である、AirIDです。

#### **Slide 2-28**

AirIDはAir ビジネスツールズを利用する企業に発行され、AirID1つでAir ビジネスツールズの全てのサービスをシームレスに利用できます。

#### **Slide 2-29**

最新の経済センサスに基づく当社が提供するSaaSの潜在顧客事業所数は、約438万と見込んでいます。我々は、これらの事業所が複数のSaaSを利用することを想定し、複数サービスの利用累計アカウント数をKPIとしています。

2023年12月末時点のAir ビジネスツールズを含むSaaSの累計アカウント数は約360万でした。このため我々は、今後、より多くの企業クライアントが複数サービスを利用することで、まだまだ累計アカウント数の拡大余地は大きいと考えています。

### Slide 2-30

また、事業分野を問わない業務支援SaaSであるAir ビジネスツールズの提供をきっかけに、当社はマッチングプラットフォームを提供している事業分野以外にも、小売業やサービス業、調剤薬局等、これまでお取引がなかった事業分野の企業クライアントとのお取引が増えています。

例えば、2023年12月末時点で約45万あるAirペイのアカウント数のうち、美容や飲食分野の企業クライアントは約55%です。残りの約45%はこれまでお取引がなかった事業分野の企業クライアントです。

我々は、今後も事業分野を問わず、日本の労働人口の高齢化や慢性的な人手不足といった課題に向き合い、これらの課題を当社の業務支援SaaSが代替し、企業クライアントの事業運営の課題解決を推進することで、顧客基盤が広がっていくと考えています。

### Slide 2-31

業務支援SaaSの提供によって企業クライアントの顧客基盤が広がるだけではありません。各事業分野のマッチングプラットフォームとSaaSを併用する企業クライアントは、マッチングプラットフォームやSaaSのみを利用する場合と比べて、1クライアント当たりの売上収益が上がることはもちろん、チャーンレートも低くなる傾向にあります。

### Slide 2-32

例えば、当社の業務支援SaaSによる業務効率化の付加価値が最も反映されやすい、美容と飲食分野の企業クライアントのケースをご紹介します。

有料サービスを利用開始してから13か月後のチャーンレートは、マッチングプラットフォームと業務支援SaaSのAirペイを併用する場合は、当社のマッチングプラットフォームのみを利用する場合に比べて、チャーンレートが4分の1と非常に低い結果となっています。

最後に、決済流通額を活用したフィンテックサービスの今後の可能性についてお話をします。

個人ユーザーのアクション数をAirペイ及びAirペイオンラインによって、当社のエコシステム内で完結させることで、個人ユーザーには支払いにおける利便性の向上、企業クライアントには機会損失の軽減、そして、当社にとっては、エコシステム内で発生する決済流通額の拡大が可能となります。

### Slide 2-33

決済流通額は、エコシステムの拡充に伴い成長が続いており、2024年3月期の決済流通額は約1.8兆円になる見通しです。

決済流通額の拡大は、今後新たな収益貢献の可能性があるフィンテックサービスの拡充にとって、その基盤となることから、「Help Businesses Work Smarter」戦略の重要指標の1つとしています。

**北村:**当社は今後3から5年間を、マッチングプラットフォームとSaaSから成るエコシステムの進化によって、売上収益の成長と調整後EBITDAマージンの増大を進めると同時に、SaaSによる顧客基盤の拡大を活かし、将来的に収益貢献の可能性がある新たな事業の基盤をつくる期間と捉えています。

個人ユーザーと企業クライアントのマッチングにかかる時間を更に短縮し、予約といったアクションを起こす利便性を更に高め、企業クライアントの売上に繋がる確度を高めていきます。

将来的には、今まで以上に事業全体でテクノロジーを活用し、営業効率を改善しながら、個人ユーザーのアクションデータやAir ビジネスツールズをはじめとする、SaaSを通じて得られる企業クライアントの事業運営データを用いて、

より精度の高いマッチングを提供することで、マッチングやアクションに対する対価をいただけるようなビジネスモデルに進化させていきたいと考えています。

以上、ご清聴ありがとうございました。

**沈:** 本日はリクルートホールディングス、Investor Update Day 2 Help Businesses Work Smarterにご参加いただきありがとうございます。本日の司会を務めます、IR兼PRの沈です。よろしくお願いいたします。

冒頭、プレゼンテーションをご視聴いただきありがとうございました。ここからは、本日の登壇者との Fireside Chat、その後セルサイドアナリストの皆様からの質問にお答えしたいと思います。

本日の登壇者は、

マッチング&ソリューション事業の統括会社である株式会社リクルート社長 北村 吉弘

常務執行役員 プロダクト担当 浅野 健

執行役員、CHRO、広報、サステナビリティ担当 柏村 美生です。

北村と柏村はリクルートホールディングスにおいても、それぞれ常務執行役員、執行役員を務めています。

浅野は、先ほどのプレゼンテーションでお話した秋山と牛田のチームを含む、全てのプロダクトに関するチームを統括しています。

### **Fireside Chat**

それでは早速ですが、Fireside Chatとして私から数問、資本市場の皆さんが気になっているであろう点を中心に質問していきたいと思います。

**沈:** まずはやっぱり売上収益のところかなと思うんですけども、2年前の経営戦略説明会のところですね、北村さんがマッチング&ソリューション事業として全体の中期的な売上の目標を1兆円、調整後EBITDAマージン20%前半を目指すというお話を発表したんですけども、今年の1月に、昨日のDay 1でもお話がありました。Indeed PLUSがローンチされたことで、人材領域の売上はHRテクノロジー事業の方にシフトしていくということから、このマッチング&ソリューション事業全体での1兆円というところは一旦リセットされたと認識しています。

今回プレゼンテーションの中でお話がありました、販促領域として、売上の成長も調整後EBITDAマージンの拡大も目指していくということをご説明いただきましたけれども、今回は一旦具体的な数値目標は開示をしてないということなんですけれども、やっぱり、どれくらい、いつまでについていうところがどうしても気になるものですから、例えば3年から5年の期間で捉えたときに、まず売上からいきましょうか。資本市場参加者の皆さんに、どんなイメージを持っていただくのがいいでしょうか。

**北村:** そうですね。まず具体的な数字の開示とかターゲットに関してはですね、5月の決算発表のタイミングまでですね、少しお待ちいただきたいなという風に思っているのはありますけれども。先程のビデオにもありましたとおり、年間売上約5,000億円規模、これは複数の事業分野にまたがって運営をしているわけですので。

そういった中でも今回開示させていただいた数字としてですね、リクルートID、我々のカスタマーユーザーがですね、我々のサービスを通じて何か予約や購買活動するときに使うIDなんですけども、こちら約8,700万IDということで、かなりの大きさになってきたという風に自負しております。

相対的に色々なサービスを比較していただければ、その規模っていうのは具体的に実感できると思いますのでここでは割愛しますが、こういったユーザーの基盤といったもの、それからAir ビジネスツールズを中心として、中小企業の皆様も含めた企業クライアントの数が非常に増えてきております。

こういったですね、我々のこの2つの大きな資産というものを使って、さらに既存のマッチングプラットフォームを進化させるということと、加えて新たなAir ビジネスツールズといったものを通じてですね、新しい価値を創造すること、これによってですね、我々としての成長率を保っていきたいという風に考えています。

**沈:** はい、ありがとうございます。せっかくプロダクト担当の浅野さんがいらっしゃいますので、もうちょっと具体的なお話聞けるといいかなと思うんですけども、もう1回同じ質問にはなりますが、今後の売上成長

のドライバーみたいな、ここが牽引していく、みたいなところはどんなイメージを持っておけばいいですかね。

**浅野:** 我々の販促事業はですね、構造的には企業クライアントさんの収益アップに貢献した額と、我々の事業の収益が連動する形をとりますので、我々の成長ドライバーは何かと言われると、

企業クライアントさんの業績に連動する、例えば予約数であったり、来店したときのお客様の単価であったり、あとは稼働率だったりといったいろんな指標がある中で、一番はやっぱりまずは予約数になるかなと。アクション数ですね。企業クライアントさんに向けて我々が個人ユーザーを送客する、その送客数が企業クライアントさんの収益に直結しますので、その数をいかに上げるかと。

これはまず何をするかというと、やっぱり利便性をいかに上げるかということになるんですが、ここはまだまだ上げる余地があるかなという風に思ってます。

昔は例えば、予約をオンラインでするといってもですね、「何月何日に行きたいんですけど」というメッセージ的なメールに対して、「空いてますよ」とか「空いてませんよ、ではこの日どうですか」というやり取りが発生したオンライン予約がですね、

現時点はもうその場で予約が確定するっていう、日時を指定してボタンを押せばその場で予約が確定するっていう、即予約っていうモデルに変わったことによって、格段に利便性が上がってますが、それに加えて最近はですね、HotPepper BeautyもHotPepperグルメもですね、1分前にも予約ができるというところまで予約のサービスが進化してきています。

来店する1分前とか、直前の1分前までに予約ができるという風になっていて。それが何でできるかということですね、実はAir ビジネスツールズとの連携が結構肝でして、先ほど牛田のメッセージの中にもありましたが、例えばAirレジでオーダーを取ると、お店の席が埋まりましたって信号を捉えて、それをHotPepperグルメ上に表示することによって、席が埋まった信号をキャッチしますと。

席で、例えばAirレジで会計するとですね、今度は席が空きましたという信号を捉えて、HotPepperグルメ上に出すということで、リアルタイムに席の情報をAir ビジネスツールズの中で、あぶり出すことによって、

ダブルブッキングもなく、安心して、企業クライアントさんもですね、席の管理をくまなくチェックする必要なく、空席情報をリアルタイムに捉えて、HotPepperグルメと連携させて予約できるインフラを整えるということで、非常に便利に使っていただける。

クライアントさんも便利に使っていただけますし、カスタマー側もですね、個人ユーザー側も行きたいときにすぐ予約ができるっていうことができ始めていますと。元々のAirレジがスタートしたときからそういったサービスがあったんですけども、

例えば東京都ですと、この時間だと多分数千件のお店が即予約に対応している形をとっておりますので、ようやく使いこなせてきてるかなという気がしてですね。今後ますますそういったものも増えていくことによって、利便性というのはどんどん上がっていくかなという風に思っています。

**沈:** そういえばですけど、ついこの間でもないですけど、紙でしたもんね、クーポンが。切り取って美容院に持って行ってましたもん。それが今では1分前。

**浅野:** 2012年にちょうどインターネット予約をHotPepperグルメが始めて、美容はSALON BOARDっていう予約管理システムができたのが2012年です。

このSALON BOARDも、僕が言うのもなんなんですけれども、うまく作られてましてですね、ベースとなるのはスタイリストさんのスケジューラーなんですよ。

スタイリストさんが自分に予約が入ったものをスケジュールに入れていくと、空いたスケジュールがHotPepper Beauty上に予約枠として表示されるっていうものなので、

それもリアルタイムにお店の方で予約枠を細かくチェックする必要なくスケジュールさえ管理していけば、手間なく、新鮮な予約枠がHotPepper Beautyに上がるということで、そちらもそういった仕組みの中で、行きたい時間の1分前から予約できるっていうようなインフラが整っているという感じです。

**沈:** ありがとうございます。飽くなきユーザーエクスペリエンスの改善っていうところが、やっぱり肝なのかなって思いました。

もう一つ、やはり調整後EBITDAマージンかなと思います。調整後EBITDAマージンの増大も力強くメッセージしていただいたんですけれども、今回また、今時点では目標数値がございませんので、実際どういう風に上げていくかという具体例を。

やはり営業の体制とか、生産性の向上というところですので、柏村さん中心にお伺いできればなと思うんですけれども、具体的にどういうことが、今進んでるかというお話を一つお伺いしたいです。

あと、たまにやはり投資家の皆様からも聞かれるんですけれども、そもそも美容、住宅というのは非常に競争力の強いものですから、開示しているマッチング&ソリューション事業のマージンだとか販促領域マージンよりは既に高い水準であるって皆さん想像されています。

なので、既に業界随一のプラットフォームだったりするようなことを活かして、少し費用や投資みたいなのところを抑えて、さらにマージンを引き上げて全体的なマージンを引き上げる、そんなことも考えてらっしゃるのかなと思うんですけれども、この点いかがでしょうか？

**北村:** はい。薄々お気づきのようにですね、美容、それから住宅という、いわゆる他社さん含めて比較される中でいくと、非常に強いポジションでやっている、もしくは多くのアクションを生成している、といったものに関しては、数多くのご期待を企業クライアントからいただいています。参画者数も含めた増加というものが発生してですね、非常に収益性と言うんでしょうか、売上も大きくなりますし、その中でも利益率もそれに乗じてどんどん上がっていくというような構造に、もはやなっているな、という風に思います。

それぞれ、例えば住宅であれば、当社でいうところのライフイベント領域というですね、一生に1度、2度、3度という、経験回数の少ない、マッチング回数の少ないようなもの、それと美容という、ほぼ毎月何かしら使っていただけるようなサービスということで、

サービスの対峙しているマーケットで違うんですけれども、やはり共通しているのはですね、どれぐらいのアクションを生んでいるのか、そのアクションのボリュームというのをちゃんと売上に転換をし、それが拡大してくることによって、結果相対的に同じ費用を掛けたとしてもですね、手残りと言われてる調整後EBITDAマージンは改善していくという方向で本当に良い循環状態にあるのかな、という風に思ってます。

一方で、それぞれの事業をですね、そういう方向性に持っていきたいという中でも、やはりその貢献する順序と言うんでしょうか、収益性に対して貢献する順序というのがあると思ってます。その順序というのを正しく我々の方でも、マネジメントをしながらですね、広告宣伝費ですとか、その他投資等々というのは、例えば、短期的には1年回収できることとか、というような一定程度の条件を持ってですね、マネジメントすることによって、調整後EBITDAマージンの水準というのを引き上げるよう、形をとっていききたいという風に思います。

加えてですね、営業体制も先程、まさに沈さんが、紙のクーポン持って行ってました美容は、みたいな話ありましたけども。昔のその紙メディア自体の営業体制、あの当時って例えば、いろんなことを営業マンがやらなくちゃいけないわけですよ。

その営業体制のまま現在に至るといっても、やはり事業によってはあるんですよ。そういった部分というのも、当然のことながら見直しをしていくとか、改善をしていく、より強化していく、といったことも考えられるかなと思いますけど、その辺は柏村さんの方が詳しいので、少しその辺からコメント補足いただきたいなと思います。

**柏村:** まず前提にですね、3年前に7社の会社を1社に統合しましたので、非常に事業環境に合わせて迅速な人事異動がフレキシブルに行えるようになった、というのが1つ大きくあるかなという風に思ってます。これによって、より成長領域に人をアサインすることもできますし、あとは景気にやっぱり影響を受けやすいのはHR領域です。

景気に陰りが出てきた場合は、やはりHR領域から販促領域に人のアサインをする、みたいなことが、非常に統合したことによってやりやすくなった、という前提がありますね。今、北村から話がありました顧客接点

に関してはずね、やはり顧客接点の価値を上げながらどう工数を削減できるか、というこのテーマは過去から今も未来もずっと続けているテーマなんですね。

ただ先ほど北村が言ったように、元々はですね、私は例えば、2012年はまさに美容領域の事業長として、SALON BOARDをローンチしたタイミングのことを思い出すとですね、1人の営業マンがクライアントの最初の契約をして、SALON BOARDをご案内して、その業務支援SaaSの使い方を細かく説明して、使いにくさのフォローアップをして、全部1人の営業がやってた時代もやはりあるんですね。

これはやはり無理です、ケイパビリティ的に難しくて。これをまず、新規に契約を開始するというロールと、きちっと業務をオンボーディングでサポートする、クライアントサクセスのもの、タスクを分けて価値を提供して生産性を上げる、みたいなそれにどんどん進化してきています。

これは領域ごとにそれぞれが進化してきたものではあるんですけども、やはり統合して全体でこれを加速させるぞ、ということでこの3年間かなりいろんなチャレンジができてるかな、という風に思っています。

まず1つはですね、クライアントサクセス部というのを横断組織として置きまして、1番その進化が進んでる領域の良いナレッジを言語化して、仕組み化して、インストールする、みたいなことを全体でチャレンジしてる、ということもありますし、それを支えるデータ基盤やダッシュボード、ここら辺の強化が進んだかなと思います。

データはですね、やはりタイムリーに取り出せるということはずごい大事ですし、ダッシュボードなんかで言うと、Air ビジネスツールズを最初にお客様が導入していただいた後に、実際にどういう風に使ってるのかな、どこで困ってるのかな、というのがタイムリーにわかることで、適切な課題設定でクライアントさんと向き合える、こんなことをこの数年進化させてきたかな、という風に思っています。

少しわかりやすい事例でお話すると、例えばある領域でクライアントレポートというものがあります。先月、こんな効果がありましたよね、とかこういう課題設定がデータから見れますね、みたいなことを提案する資料なんですけども。

以前はですね、営業が1社に対して2、3時間かけてこれを作成してたんです。今は本当にこのダッシュボード、データ基盤でボタン1つ押すだけで、きちっとしたデータ加工して分析されたものが出てくる、ここまで進化しました。

1人が例えば20社担当してるとすると、クライアントレポートを作るのに月に30時間から40時間かかってたようなものが、今は本当に1時間もかからないような工数になってるんですね。

こういうことを、領域ごとの最適化はもちろんありますけれども、全体で志向していく中で、より高い価値とより工数削減というのは、またこれからチャレンジできるポイントかな、という風に思っています。

**北村:** これは話し出すと、本当にいろんな事例があると止まらなくなっちゃうんですけども、またこれ以降の質問の中でもし具体的にお話できる場所があれば、お話をさせていただきたいなと思います。

**沈:** ありがとうございます。次で私からの質問は最後にします。やっぱりフィンテックサービスは期待とどんなものなんだろうっていう、いろんな思いが市場で渦巻いてると思うんですけども、特にAir ビジネスツールズを通してテスト的なものを開始してるっていう話が、Webサイトですとか、

IRでも話をしたりするんですけども、まだ今日もお話ありましたようにまだまだ準備段階だということ、認識は揃っていると思うんですけども、今後に向けて、リクルートらしい、リクルートしかできないフィンテックサービスみたいなのは、プロダクトですね、北村さんですとか、浅野さんがどういう風に考えてらっしゃるかっていうところを少しお話いただけますでしょうか？

**北村:** はい。正直に言えば将来的には本当にここは僕も期待をしています。

ただ当然のことながら、このフィンテックのサービスって様々、例えば、法令ですとかそれから我々なりのデータを溜めてですね、ちゃんとそれを回していく仕組み作りということも必要になってきますので、多少時間はかかるだろうなということをお話しておいたわけですけども。

やはり我々自身はですね、Help Businesses Work Smarterという、この事業運営者の生産性向上をサポートするといったことを掲げている中で、特にAir ビジネスツールズはですね、業務にまつわる、いわゆる煩わしさっていうものを簡単にするか、無くすことっていうのを前提にこのプロダクトって作られてるわけですよ。ねという風に考えたときに、やはり我々が提供するフィンテックサービスもそれに準じる形として、ちゃんと価値を定義して提供していきたいというのが大前提になってます。

ですので、当然皆様もご存知だと思いますけれども、決済流通額の規模ってのは、どんどん大きくなってきてはいるんですけども、だからといってそこに対してテイクレート何%掛け合わせたらどうなりますかっていうのを単純に導入するといったことではなくて、

例えばお金の調達もそうですし、例えばお金の何かしらにまつわるフリクションというんでしょうか、手間というんでしょうか、こういったものがちゃんとなくなるんだよねっていうことを測定する中で、我々としてサービスを提供する。

そういう価値をですね、しっかりと見える化した状態ですね、その上で、市場に投入していきたいという風に考えていますので、今しばしお待ちいただきたいなどは、正直な僕の気持ちであります。

ただ、具体的にこのプロダクトも含めて、コメントあれば。

**浅野:** そうですね今、テスト的に招待制でリリースしているのがAirキャッシュっていうサービスで、これ資金調達を簡単にできるというようなサービスになるんですけど、これAirペイの決済流通額がベースとなっていて、そのお金の流れをベースに、2クリックですかね。アプリケーション上、2クリックで資金調達できるっていうサービスです。

これは本当に決済が増えれば増えるほど、我々がAir ビジネスツールズを通じて得られる情報が増えれば増えるほど、お手軽にその資金調達ができるっていうようなところを準備しているということで。単体で資金調達サービスをどうこうというよりも、

やっぱいろんなサービスが連携していくことによって、我々らしいサービスが作れたりとかですね、クライアントさんが、日々困っているものに対して何かサポートできないかっていう発想の中で出てきたサービスなので、こういったものがまた今後いろんな形で展開できればなという風に思っています。

---

## Q&A セッション

**沈:** はい、ありがとうございました。それではここからはですね、セルサイドアナリストの皆様からご質問をお受けしたいと思います。一度の挙手で2問お受けしたいと思いますので、ご質問ある方はぜひ挙手をお願いいたします。

それではまず1問目は、ゴールドマン・サックス証券の宗像様お願いいたします。

**宗像:** ゴールドマン・サックス証券の宗像でございます。ありがとうございます。よろしくお願ひいたします。

1点目がですね、エコシステムを構築していく上で、マッチングプラットフォーム上での個人のアクション数と企業のアカウント数、そして決済流通額、この3つのKPIが連鎖的に拡大して最大化されていくイメージって以前教えていただいたと思うんですね。

この3つの成長度合いについて、そもそも切り離して考えるものではないのかもしれないんですけども、この数年振り返っていただくと、どう評価されているのかということをご教示いただきたいと思います。

満足しているもの、もし物足りないもの等、濃淡があればお聞かせいただきたいということと、今後の見通しとして、3つとも連鎖的に同じように伸びていくイメージなのか、もし、より強い成長が見込まれるKPIがあれば教えていただきたいというのが1点目でございます。

**沈:** 宗像さん、2問続けていただけると幸いです。

**宗像:**ありがとうございます。2つ目がですね、ちょっと定性的なことでも全然構わないんですけど、マネタイズっていう観点で言うと、以前から煩わしさを削減できた時間とか削減できた人件費みたいなアングルでもプレゼンいただいている、ここの数字感ってのは非常にパワフルだなという風に思っているんですね。

これから労働の生産性も上げていかなきゃいけない、労働単価も上がっていくことを考えると、御社として、私としてはもっと対価をもらってもいいんじゃないのかななんて思うこともあるんですけども。今のマネタイズの考え方っていうのは、一旦はフェアっていう風にお考えなのか、いろんなオポチュニティがあるようなイメージなのか、その点もぜひ教えてください。以上でございます。

**沈:** はい、承知いたしました。

**北村:** ご質問ありがとうございます。すごく本当に良いご質問をいただいたなと思っております。ありがとうございます。ではまず1つ目、私の方から少し触れた上で、浅野の方にも少し意見というかコメントをもらいたいなという風に思っています。

ここ数年というかですね、当社、いわゆるオンラインでマッチングのビジネスを強化していくんだと、アクションというものを注視してですね、ビジネスモデルを変えていくんだっていうのが、2010年ぐらいから本格的に始まったわけでありまして。ここ数年のですね、マッチングの数、それから企業数、その後追加された決済流通額に関してはですね、それぞれ実は元々想定していたよりもですね、ちょっと良く推移してきているのが事実なんですね。

ですので、この3つがまさにおっしゃっていただいたようにですね、連鎖的にやっぱり繋がっていく、アクション数が増えればそれを期待する企業数も増えていく。そしてその生成されたアクションの中で決済まで全部完結できるようになってくると流通額も増えていく、みたいな形でどんどん連鎖的に成長してきているものだと思いますので、そういった意味では、ここまでといったところでいきますと、想定よりも少し良い状況であるなというのが、正直な感想というか、私なりの感覚であります。

今後期待している、より強い成長が期待できるKPI等々でいきますとですね、欲張りなんですけど、どれも僕は期待していますというのが正直な回答でもあります。ただしその中でもですね、やはり企業数っていう部分っていうのは、ユーザーのアクションを生む上でも、重要な情報源、アクションのベースの情報源だったりもしますし、流通決済額の源でもあったりしますので、この企業数というのは、例えばAir ビジネスツールズも含めて様々な形で増えていくっていうことは、今まで以上に強化していきたいなという風に思っていますし。

昨日HRテクノロジー事業の話もありましたようにですね、やはりあーいった仕組みでですね、日本の国内のHRマーケットをやっていきたいと思いますところに対して、アシストしていくような効果も今後想定されますので、そういった意味ではこの企業数というところに対しては、今後も強い成長をですね、期待していきたいなという風には思っています。

プロダクト観点で見るとどうですかね。

**浅野:** プロダクト観点でいくと、アクション数とか流通金額とか、パーティカルごとに成長フェーズもだいぶ違うので、それぞれ異なってるんですけど。プロダクト観点で横串で見たときに、大事にしていることでいくとですね、単純なアクション数というものは利便性を高めることで上がっていくかなという風に思うんですけど。

その利便性を高めたアクション数を上げると同時に、先ほど申し上げたとおり、企業クライアントの業績の貢献度合いに応じて、我々の業績が上がっていくという連関性を持ったビジネスですので、いかに来訪した後に客単価を上げることに貢献できないか、みたいなことも考えてますし。

それは1つは、例えばじゃらんnetであれば、レベニューアシスタントっていうサービスがありまして、プライシングまで関与して、将来の稼働率を予測して、これぐらいの単価でやったとしても、これぐらいの稼働率いけそうですよみたいなアシストをすることによって、単価に我々が何か関与できないかっていうことをやってみたり。冒頭の牛田のメッセージもありましたが、カスタマーオーダー、お店の中で、飲食店でカスタマーオーダーで、カスタマーがスマホでオーダーできることで単価が上がりましたよ、みたいな。

そういった、プライシングだったり単価だったりということにも関与できないかなっていうことをやってみたり。あとはHotPepperグルメで今飲食店を予約いただくとちょっとわかると思うんですけど、今15分単位

で予約ができて且つ時間単位でポイントが付与できたりするんですよ。それは何かって言うと、稼働率のマネジメントまで我々ができるようなインフラが整いつつあるということ。

ポイントを使ったり、時間限定クーポンを使ったりということで、予約数を上げるとか、それだけじゃなくて、単価に関与するとかですね。あとは稼働率に関与するとか、そういったトータルで流通流通額が上がるとか、そういったことをやっていきたいなという風に思っているんで、今までのアクション数よりもちょっと質が変わってきているなっていう、そっちの方に伸びの余地がまだあるかなという風に見ています。

**北村:**2つ目のご質問いただいた話として、いわゆる削減できた時間とか人件費がパワフルで、その中での対価というのはフェアなのかどうかというご質問もですね、本当に素晴らしい質問だなと思いながら聞いていたんですが、今まさにプロダクト側面から、ご質問の1に回答させていただいて、一部内包はされていますけれども、今現在のですね、頂き方ってのは本当に顧客の数ですね、企業クライアントの数というのを増やしていく中ですね、結果的に発生していったものだと思うんです。

でも、我々としてはですね、そこを更にもっとパワフルにしていきたいと思ってるんですよ。当然のことながら、これによってやらないことが増えていったと、当然素晴らしいことだと思うんですけど、それって使ってみなければわからないことだったりしますので。

最初から、使ってみなければ良さっていうのを企業クライアントが体験できないものに対してハイプライシングでいくとですね、導入数が少なくなってしまってますね、結果的に業界全体とか産業全体を何か変えていくようなパワフルなものにならないといったことを考えますと、まずスタート時点では、多少ですね、収益率というんでしょうか、換金率が低かったとしてもですね、たくさんの企業クライアント様に使っていただくっていうのを重視して、今はやっています。

ただ、先ほどみたいに例えばレベニューを上げるためにデータを使ってですね、アシストしていく、どういう単価設定をしたらいいのか、もしくは、どういう風な時間にいくぐらいの単価で埋めてあげると収益性がマックスになるのか、最大化するのかみたいな、いわゆるデータですとか、今後でいくとAIなんかを使ったような形でのサービスというものに転換をしていく、もしくはアドオンで乗っけていく。

そこにご利用いただいて、今まで以上によりパワフルなものをお使いいただく中での収益化というところは、その価値に見合った形で頂きたいと思っていますので、まだこれは道の途中だという風にお考えいただけたらいいのかなという風に思ってます。お答えになってますでしょうか？

**宗像:** はい、ありがとうございます。

**北村:** ありがとうございます。

**沈:** 宗像さんがおっしゃってくださった煩わしさを削減できた時間とか、IRでも伝えてるんですけど、Air ビジネスツールの10周年のブランドサイトがありますよね。あそこで2,172万時間、1年で。削減した人件費が230億円っていう数字です。これは去年の数字ですけど、やっぱり確かにパワフルな数字ですよ。

**北村:** はい。これいろんな見方できますもんね。その削減された時間というのは他に何に使われてるのかとかね。それは逆に言うと、その分例えば労働力としてもしかしたら供給できるかもしれないですし。いわゆる生産性を上げるっていうことは、上がって浮いた部分というのが、何に向かうと、より全体として、もしくは企業クライアントとしての収益性の増加に繋がるのか、その結果が我々としての収益の増加に繋がるのかっていう。

先ほどの3つの指標の連鎖のようですね、こういう風に我々が削減したものの、削減した結果としての対価も含めて、やっぱりどんどん連鎖していく、その連鎖の円っていうのをいかに大きくするのかっていうのが、今後の収益性のポイントなのかなという風に感じていますね。

**沈:**ありがとうございます。それでは次のご質問にいきたいと思います。JPモルガン証券の森さんお願いいたします。

**森:** はい。JPモルガンの森です。本日はご説明ありがとうございます。私も2点お願いいたします。

1点目がですね、Airペイの所です。既に取引のある分野のクライアントが55%で、それ以外が45%ということでお話いただきましたが、まずこのAirペイの45万っていう数字のご評価、クライアント数400万以上

TAMとしてある中での、今ペネトレーションが単純に10%と考えていいのか、このAirペイで何をやりたかったってことでターゲットの数も変わってくるのかなと思うんですけど、まずここを教えてください。

その上でですね、この45%のおそらくマッチングというところはあまり起きないような分野のビジネスには、今後どのように向き合っていくのか。

そもそもスケーラビリティが、マッチングというアクションが起きない中で出せるようなビジネスになるのかってところのお考えをまず1点目教えてください。

2つ目がですね、あんまり良くない質問なのかもしれないんですが、そうは言っても、住宅と美容がですね、この中でやはりかなり大きな事業で、この2事業の成長が少し鈍化してきてしまうと、セグメント全体でもちょっと押されてきてしまうということを、かなり既に大きいので、そういう意味ではこの2つを引き続き力強く伸ばしていくドライバーをちょっと改めて確認させてくださいというのが質問であります。

まだまだ顧客数の浸透の余地が大きいのか、今日たくさんご説明していただいたことによって1クライアント当たりからもらえている収益ってというのがそんな心配する必要ありません、まだまだ伸ばせませうってところでいいのか、このあたり確認させてください。これが2点目になります。

**北村:** はい。ご質問ありがとうございます。質問1に関しては私の方から、質問2に関しては浅野の方からっていう形でよろしいですかね

まず質問1の方でいきますと、実際にマッチングプラットフォームを使っていたかかないような企業の皆様、業界の皆さんがどのように向き合っていくのかみたいなお話とか、後はマーケットのこととか、っていうのが中心のお話かと思えますけれども、先ほど少し冒頭でもAirキャッシュの話がありましたけれども、いわゆるお金にまつわるフリクションをいかに無くして簡単にしていくのか、といったことは当然研究というか実験も含めてですね、プロトタイプを含めて、いたしております。

以前ちょっと報道でも出ましたけども、例えば給与支払い等々の仕組みの申請も今出したりもしますが、そういったような、我々に対してのタッチポイントが最初からお金であったクライアントさんに対しては、お金にまつわるってところに対しての価値提供の拡大を通じてですね、これまで以上の価値、結果的にはデイクレイトをどう取ってくるのかって話になってくるんだと思いますけれども、そういったものを提供していければなという風に思っています。

と同時にですね、やっぱりこれはリクルートならではの強みだという風には思うんですが、先日HRテクノロジー事業の話もありましたようにですね、そういったところでもやっぱり採用は発生するんですよね。

やっぱり採用っていうホリゾンタルなサービスを持っているといったことっていうのは、何らかの形でサービスを提供することによってですね、先ほど申し上げたような、このGPVというものを中心に、決済流通額っていうものをどういう風にお金の流れを作っていくのかという流れとセットで考えますと、今後の展開っていうのは何となくご想像つくのではないかなという風な気もしております。

質問の2つ目についてなんですけれども、これはどのような形でっていうのはプロダクトサイドからのお話。

**浅野:** そうですね。住宅と美容の伸びが鈍化した場合と。

**沈:** これからも売上成長を販促領域全体で伸ばしていくので、その中で既に大きい住宅と美容のところ、どういう風にそこの中身を牽引していくかっていうところ、

**浅野:** まず住宅でいきますとですね、実はその飲食、美容、旅行に比べてテクノロジーによって企業クライアントの課題を解決したり、利用ユーザーの利便性を上げていくっていうところがちょっと遅れていたんですよ。

例えばモデルルームの予約サービスとかも2018年ぐらいからスタートした感じですので、例えばHotPepperグルメの飲食店予約に比べて6年遅れという形のスタートになってたりします。なので、正直言いますとまだまだサービスの改善余地といいますか、紙メディアでやってたサービスをインターネット化して、そこから更に利便性を高めていくっていうところは、まだ仕掛かり中といいますか、始まったばかりの私の印象ですので、これはまだまだいけるんじゃないかなという風に見ています。

多少サービスの切替えタイミングとか、リリース時期によって鈍化したり、急に伸びたりってことは起こると思いますが、まだまだ住宅については余地が残ってるかなという風に思ってます。美容につきましてでもですね、今は予約サービスの中で我々が業界に対してある一定の価値を提供できるところまで来ましたので、それに加えてAir ビジネスツールズとかのサービスをアドオンで使っていただくことによって、まだまだ貢献できるチャンスは残ってるかなというのがプロダクトサイドからの見方になります。

**北村:** 美容領域なんかでいくと、美容院とかヘアカット、ヘアサロンと言われている領域以外の、キレイ領域の伸びも最近は大きいですね。

**浅野:** エステとかネイルとか。

**北村:** 結構実はヘアサロン中心にっていう風に見られがちなんですけども、やっぱり様々な美容分野サービスっていうのが、新しいものがどんどん生まれていると思うんですね。

僕も使うときありますけど、もちろんマッサージとかもあるでしょうし、当然女性向けという観点で新しいサービスがどんどん生まれてくるっていうものに対してですね、個社が、プロモーションも含めて新規のお客様を集める、様々な手段を使ってっていうよりは、当社の美容事業にあるキレイ領域のサービスに掲載していただいた方が、やっぱり1人当たりの獲得コストが安くできるっていうのも、やっぱりお店をやられている皆さんの経験上わかっているのか、非常に早い段階で実はご掲載いただけることも増えてきているんですよ。

そういった意味では、実は業態の変容やターゲティングがもう既にされているプラットフォームとして、新しい業態を生みやすいような状態にもなっていると思いますので、そういった分野で成長もまだまだいけるのではないかといい風な仮説を持っております。

**柏村:** ユーザーもまさに私がやってた頃って女性限定で。でも最近は男性も本当にかなり使っていたので、他ユーザーの利用の伸びの余地もすごくあるマーケットだなという風に思う。

**沈:** キレイ領域って多分投資家さんにとってはちょっと新しいんです。どういう風に分けてるんですしたっけ。

**柏村:** 美容はヘアサロン、いわゆるヘアサロンとかカラーリングサロンとかですね。キレイ領域はいわゆるエステとかまさにネイルとか、あとマツエクとかっていう、そういう他のものっていう感じでまとめています。後は、医療美容を一部展開させていただいているという。

**沈:** なんか何でもある感じになってきましたよね。週5くらいで使っちゃう感じ。

**北村:** なのでご質問2でいくとですね、成長の余地というのは住宅の領域でいきますと、1クライアント当たりってところでいきますとですね、まだまだWebサービスとかITを使ってですね、貢献できる余地が大きいので、1クライアント当たりの収益ってのはまだ伸ばせる余地があるのではないかと。

ここは僕もこの言い方はあまり好きじゃないんですけども、クライアントのDXも含めた何らかの策をですね、今後も拡大することによって、1クライアントの収益が伸びる可能性あると思ってますし。美容に関しては先ほど申し上げたように、顧客数を伸ばせる余地がまだあると思っておりますので、そういったことからですね、まだまだここは牽引していけるんじゃないかという風に考えてます。お答えになってますでしょうか？

**森:** はい、ありがとうございました。

**沈:** ありがとうございました。それでは次の質問ですけれども、シティグループ証券の山村さん、お願いいたします。

**山村:** 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。では私からも2点お願いいたします。

1点目がHRテクノロジーの方ではですね、広告掲載モデルからCPCへの移行が進められてまして、先ほど長期的にはSaaS、データでアクションベースの課金も進めたいというお話もしていただいたんですが、特に売上高が大きい美容領域は、とはいえまだ広告掲載モデルが中心なのかなという風に理解しておりまして、今の形が果たして最適解なのかというところをですね、教えてください。

これはもう業界の特性的にこの課金モデルが完成形なのか。これらの分野が大きくCPCですとか、もしくはCPAに全面的に移行する可能性は無いのでしょうか、という点がまず1点目になります。

2点目がですね、Air ビジネスツールズについて私もお伺いしたいんですけども、各領域の生産性を向上し、効率化改善を目指す、結果的に売上高の最大化を目指すというのは理解しておるんですけども、とはいえ、ちょっと同事業の売上高が毎期かなり力強く増収しているのかなという風に試算しております。

中期的に御社の意図とは別にですね、SaaSビジネスそのものが、結果的に利益貢献するという可能性はないのでしょうか。安価で浸透度を上げたいというご説明いただいたんですが、競争が激しくなっている分野でもありますので、ちょっと長期的にもマネタイズが難しくなるですとか、そういったリスクを我々は考えておいた方がいいのか、お考えを教えてください。以上です。

**沈:** ありがとうございます。北村さんですかね。

**北村:** そうですね。ご質問の1つ目、PPCへの移行が人材領域中心に進んでいるというところで、我々もどうかと。例えば美容でっていうところの話であったりしますけども。

マネタイズに関してはですね、以前もちょっとお話をさせていただいたんですけども、相当研究はしています。どういう研究の仕方かっていうとですね、いわゆる買い手側、イコール企業クライアントにとって受け入れやすい、要はこれを使うとディジションしやすいのか、それはただ単に価格だけじゃなくて、どういう費目として認識してもらえるのかということ等々も含めて、販売心理というんでしょうか、そういったものも含めてですねかなり研究をして、今の形にしてるとというのが正直なお話です。

例えば美容なんかでいくとですね、例えばトランザクションではなく、広告という形をとってますけども、広告と言いながらも、実態はですねサブスクリプション、月額利用料のようなイメージでお使いいただいているケースがほとんどかなという風に思っています。

当然新規のユーザーさん、新規のカスタマーを獲得するためということの目的はありながらもですね、SALON BOARDという予約管理システム非常にご評価いただいていますので、SALON BOARDによってSALON BOARDを管理する人自体がそもそも少なくなっているというのも事実でございますので、そういった意味では1ヶ月あたり、これで全てのものが使い放題であるということに対する安心感ってのはものすごくあるのかなという風に思っていますし。

やはりそのキャッシュフローに余裕がある業態でもないもので、1ヶ月この金額を翌月に支払う、1ヶ月掲載があったこの金額を翌月に支払うのであるということは決まっていた方が使いやすいのは、今のところ間違いないという風に思ってるんですね。

そういった意味では、今の形というのは、今の時点でのベストだけでも、将来においてベストかと言われたら、ベターな気がしていますがその限りではないような気がしているので、マネタイズのプランに関して、例えば美容だけじゃないんですけども、今後も研究していく必要性はあるのかなという風に思ってます。

仮に、ちなみにですね、これをPPC型のモデルにしたとしたらどうなるかっていうとですね。ユーザーが満足する席在庫が出てこなくなる可能性があったんですよ。例えば、誰もが行きたがる日とか、誰もが行きたがる時間帯っていうのってやっぱあるじゃないですか、人間だから。都合上このときに人が集中しますっていう。

そういうものが僕らのプラットフォーム上から予約できなくなった瞬間に、プラットフォームとして今度は魅力が減り、そしてユーザーのアクション数が減り、ユーザーのID数が増加していかない、みたいなことが起こる。

それは先ほど言った、価値の連鎖みたいなものが発生しなくなるっていう選択だったので、PPCモデルを採用しなかったのは、そういう連鎖を発生させるためにマネタイズはどうあるべきかっていう観点をに入れて、実はマネタイズっていうのは決めている背景があります。

同時に、いわゆる席在庫を出し放題なのであれば、アクション、イコール予約を取れば取るほど、1予約当たり単価って下がるじゃないですか、だからお得になる。

つまり何を言ってるかっていうと、席を増やした分だけ、空いた瞬間にすぐに登録するっていうこととかを、どんどんすることによって、結果的にアクションプラットフォーム上に集まる、空いているよという席在庫の情報っていうのを、どこよりも確実にリアルタイムで最大量を持っておくことが実現しているので、今のHotPepper Beautyのパフォーマンスってのは生まれてるんだな、という風に思うんですね。

ですので、そういった意味では、そこでのバランス、プラットフォームとしての価値の提供の仕方に合わせて、我々としての課金の仕方というんでしょうか、そういったものは考えていきますし。仮に今後ですね、何らかのその業務サービスの進化等々によって、最終的なアクションの価値よりも、その手前側の何らかの別の価値がもっと評価いただけるようなことになるのであれば、それはそれでPPC的なモデル、もしくは何らかの利用料的な形でってのはあるかもしれませんが、現時点において、特に美容っていうことを事例に出しましたけれども、その中においては今のところこれがいいのかなという風に思っています。

この辺、マネタイズって結構非常に難しい観点ではあるんですけど、プロダクトからの観点でいくとどうですか。

**浅野:** そうですね。プロダクトからの観点、まず営業現場でいくとですね、企業クライアントさんに我々の営業が行って、今月これぐらいご投資いただいて、これぐらいの反響があって、これぐらいの売上が立ちましたね、みたいなものが、我々の予約システムとかそういったものから金額が出るのでクライアントさんとの会話はそうなるんですね。

なので、これぐらい投資してこれぐらいリターンありましたよね、みたいな形の会話がベースになるので、広告型だったとしても結果的にテイクレートを意識されたモデル運営になっていて。

プロダクト側も結果的に我々メディアを通じて上がった売上とか、クライアントさんの利益を試算した上で、今のマネタイズが適正なのかどうなのか。これは我々がもらいすぎるとクライアントの経営が厳しくなってしまう、という話なので、ちゃんと適正にクライアントさん側もちゃんと事業成長できて、我々も事業成長できるラインがどこなのかっていうのを、日々チェックしながら運営しているので、モデル的には広告型モデルなんですけども、中身を見ると、実はトランザクション型のモデルに近い運営がされているっていうのが実態ですね。

**沈:** 企業クライアントさんの感じ方としても、すごくそういう感じ方になってる。

**浅野:** そうですね。例えば美容室だと、やっぱり新規のユーザーを呼ぶにはコストがかかる。でもリピーターは自分のカットの腕前で来てくれるのに、そのリピーターまでリクルートさん課金するのかみたいな話になるとですね、それもそうだねって気持ちになるじゃないですか。

なのでやっぱり美容師さんが自分の腕で呼んだカスタマーとか新規のカスタマー、そういったことを区別することがやはり難しくって。そういった中で、一番美容室側もクライアントさん側も気持ちよく我々にご参画いただいて、ちゃんと利便性の高いプラットフォームになるために予約在庫が我々に出しやすく、結果的に利用ユーザーも便利に使っていただいて、企業クライアントさんも収益が上がって、というモデルをどう実現するかという中で、各事業ごとにマネタイズのプランを設計しているというのが実態です。

ちなみにHotPepperグルメは、これまでHotPepper Beautyと同じように掲載型がメインでしたが、コロナになった以降は、予約オンリーの従量課金型モデルを新たにプランとして導入して、お客さんが来ないときには1円もかかりませんが、けど予約が入る度にその従量で課金させていただきます、というモデルが追加されていますので、それは業界とかマーケットに応じて適宜変えていってるのが実態です。

**北村:** そうなんです。結局、併用という考え方もありますしね。つまり選ぶ側にとってみたら、どれが選択しやすいかというのを、限定しすぎることをしない方がいいんだろうなと。PPCに人材領域の方で移行していく、というのがありましたけども、例えばこの国内のマーケットだけでいけば、これまでの従来の掲載課金型の日本国内の事業でやってるのもあれば、PPC型のIndeed PLUSというのものもあるわけだったりしますから。そういった意味でいきますと、課金体系の中に企業クライアントが選びやすい選択肢を増やすということも、やはり同時並行で途中に挟んでですね、やっていく形になるんだろうなという風には思っています。

2問目ですね、Air ビジネスツールの点でございますね。結果的に利益貢献をしている可能性はあるのかということと、長期的な収益化が難しくなるリスク等々ということのご質問だったという風に思います。

以前もですね、少しこの点お話をさせていただいたかもしれないんですが、何かの業務を代替するという単体のSaaSというのは、いずれやはりそれ単体だけでビジネス上やっていくのは難しくなるだろうと。それはなぜかという、価値の連鎖があって初めて、単価が安くてもライフタイムバリュー(LTV)、長い期間使っただくことによって収益が拡大する、というモデルってことは、イコール、単体では価値の連鎖が起きないので、当社として業務の負担を減らすみたいな部分も含めて、サービスの数、ラインナップを増やしてきたというような背景があります。

そういった意味では、実はもうSaaSというものに関しての競争、確かに激しいんですけど、言い方を変えればもう既にその競争状況っていうのは、僕らとしてはもう終わってるって言ったらい方がちょっと悪いかもしれないんですが、もう既にちょっと抜け出てるかなという状況に入りつつあるのかなという認識を持っています。

結構短期間の間に、数多くのSaaSのプロダクトといったものを出してきている背景はそこだと思っていました。やはり単体価値だけではどうしてもLTVが稼げづらいということもありましたので、連鎖価値型にして、1IDで複数使えるということの単純明快さ等々を売りにしてですね、早くこのいわゆるSaaSというモデリングでの競争というものの状況を、いいポジションで抜け出したいというのがあってですね、やっていただけですけども。

そういった意味では、そこからある程度良いポジションになりつつあると思ってるので、初めてフィンテックっていう話のキーワードを出し始めたっていうのが今の実態だったりします。

同時にですね、やはり先ほど動画の中にもあったかと思いますが、やはりマッチングプラットフォームと当社のSaaSを使っただくとLTVが改善していきますよ、というような話もありましたけれども。

やはり両方使っただけだと、これまで以上に長く離脱が防げるということもわかっていますので、そういった意味では実は先ほど、直接的な売上とアシストされてる売上がっていうのはあると思いますけど、この両方に効いているのがAir ビジネスツールズでありますし、結果的に利益貢献してる可能性ってのは十分に我々としては認識している次第でもあります。この辺はどうですか、何か。

**浅野:** そうですね。北村が今話したように、マッチングプラットフォームがある業界と、それとは全く関係ない業界というのがあって、マッチングプラットフォームがある業界とかパーティカルのところには、Air ビジネスツールズがあることによって、Air ビジネスツールズで提供する価値と、マッチングプラットフォーム側に反映される価値と、先ほどの席管理を人がしなくても、Air ビジネスツールズ側で得た情報によってリアルタイムの空席情報を把握するみたいな、こういった連関性の中で利便性が高まることによって、マッチングプラットフォームの価値が上がって、マッチングプラットフォームの収益が上がるっていう業界もあれば、全く関係ない業界もあったりするんです。

分けてみたときに、どちら側に軸足を置いてこのサービスを展開した方がいいんだっけっていうことを考えながらマネタイズプランとかを設計していきますので、結果的に利益貢献している部分でいくと、マッチングプラットフォーム側で利益貢献する場合もあれば、マッチングプラットフォームを使ってくれている業界におけるSaaSの部分があれば、全く独立した業界もあればっていう、その3つのバランスの中で、結果的に僕はすごく、現時点でも貢献してるんじゃないかなという風に見ていますし。

マッチングプラットフォームクライアントの新規獲得の窓口としても、SaaS側から入ってマッチングプラットフォーム側にご掲載いただくっていう率も増えてきてますので、営業コストの削減だったりチャーンレートの改善のフォローコストの改善だったりということにもすごく貢献しているかなという風に見ています。

**北村:** はい、お答えになってますでしょうか。

**山村:** 非常に興味深く、また勉強になりました。ありがとうございました。

**沈:** それでは、そろそろお時間になりますので、ここで質疑応答は終了させていただきたいと思います。それでは、せっかくですので、お三方から資本市場参加者の皆様一言ずつ、メッセージいただければなと思うんですけども、席順で浅野さん、柏村さん、北村さんでお願いできますでしょうか？

**浅野:** 今日はどうもありがとうございました。プロダクト担当としましてはですね、我々のサービスも日々改善を繰り返してすごく使いやすくなってきてるんじゃないかなっていう風に、私が言うのもなんですが、そ

う感じておりましたですね、ぜひ皆様にも、HotPepper Beautyでヘアサロンを予約してもらったり、マッサージ店を予約してもらったり、HotPepperグルメでレストランを予約してもらったり、じゃらんで旅行してもらったり、我々のサービスをぜひ使っていただきたいなという風に思っています。

SUUMOを使って、マンションをご購入いただくということも、もしご検討いただく方がいらっしゃるのであれば、我々の方で窓口とさせていただいてですね、不動産会社様の方にきっちりちゃんとご紹介させていただければなという風に思っていますのでどうぞよろしくお願いいたします。

**沈:** ありがとうございます。では柏村さんお願いします。

**柏村:** 今日はありがとうございました。私は今日、人事のロールでお話をさせていただきました。リクルートは、創業以来とても大切にしている価値観がありまして、個の尊重、Bet on Passionというものがあります。

これは、人は内発的動機に紐づいて行動したときに1番パフォーマンスが高い成果が出せるという考え方なんですけれども、やっぱり従業員1人ひとりが「もっとこうだったらいいのに、こうしたい」ということが、サービスに影響して、それが沢山の個人ユーザーさんへの価値を届けることに繋がるなという風に思っています。

そして、それが社会の価値に繋がるという風に思っていますので、引き続きこの思想を大切にしながら価値の最大化を目指して頑張っていきたいと思っておりますので、引き続きよろしくお願いいたします。ありがとうございました。

**沈:** ありがとうございます。では北村さんお願いします。

**北村:** 本日はありがとうございました。当社はですね、このマッチングというものを生業としているわけですが、本日は本当に昔は紙のメディアというものから始まるこのマッチング1.0の時代、これがオンラインに変わっていく、マッチング2.0の時代。で、マッチングプラットフォーム化してその場で何か決済等々完結していくという、アクションをですね、具体的に完結していくということからマッチング3.0の時代という風に僕は認識をしていますけれども、やはり今後でいくとですね、データですかAIというものを使ってさらに別の形に進化するんだらうな、という風に僕自身は本当に心の底から思っています。

少し先にいって考えたとき例えば、今から10年経ったら、このサービスって当然こういうテクノロジーとか進化によって変わってるよねっていうことを、中で日々議論をしながらですね、次の形というのをモデリングに向けて様々なトライアルを現在もしているところであります。

そういった意味では、過去に比べて今の我々のサービスっていうのは、今日いくつか数字も開示させていただきましたけれども、過去と比べると最もパフォーマンスが高い状態になってきているという風に思いますし、これからも明日、来月、来年とかっていう形でサービス含めて、事業全体としてですね、より良き状態っていうのをどんどん目指したいという風に思っていますし。

10年経ったときにですね、新しいテクノロジーや新しいサービスというものを通じて、今ないマッチングの仕方、やり方というのが、昨日の人材領域ではないですけども、やはり生まれるため今、何をしていくべきかっていうことも考えながら事業運営をしております。

そういった意味では、先ほどプロダクト担当の浅野も申し上げました通り、そしてHR、人材担当としての柏村も申し上げたとおり、やはり様々なタレントを寄せ集め、そしてプロダクトをどんどん進化させ、自分たちのやってること自体も、ある意味で半分ぐらい否定をしながらですね、より良いサービス、より良い事業を作っていきたいという風に思っておりますので、資本市場参加者の皆様にはですね、なるべくわかりやすい状態でお話ができるように我々も今後も努力改善して参りますので、ぜひともご期待いただければなという風に思っております。ありがとうございました。

**沈:** 皆さん、どうもありがとうございました。これにてInvestor Update Day 2を終了いたします。明日はDay 3 Prosper Togetherのセッションです。COOの瀬名波、サステナビリティ委員会の社外委員の3名との座談会になります。ぜひこちらもご参加ください。本日は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、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。