

## 株式会社リクルートホールディングス

経営戦略説明会 – Help Businesses Work Smarter

2022年7月12日

---

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、  
経営戦略説明会、Help Businesses Work Smarterを開始します。

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。

本日は、  
常務執行役員 メディア&ソリューション事業担当  
北村 吉弘(よしひろ)と  
執行役員 経営企画本部の荒井 淳一が参加しています。

まず、15分のプレゼンテーション動画をご覧くださいまして、  
そのあとに北村と荒井で20分程度、プレゼンテーションの内容に関して対談いたします。  
その後、セルサイドアナリストとメディアの皆様からのご質問に回答してまいります。

プレゼンテーション動画は説明会終了後、IRサイトに掲載します。  
動画で使用している資料は、先ほどIRサイトに掲載いたしました。  
尚、この説明会は、事務局で録音・録画をしております。

それではまずこちらをご覧ください。

---

### **Slide 2**

リクルートホールディングス 常務執行役員兼メディア&ソリューション事業担当の北村です。

本日は、メディア&ソリューション事業の経営戦略である「Help Businesses Work Smarter」について、改めて我々が何を目指し、そして今後の事業拡大をどのように描いているかについてお話をします。

前回、私が単独で、メディア&ソリューション事業の戦略を皆様にお伝えしたのが2017年11月でしたので、4年8ヶ月ぶりのアップデートになるかと思えます。

### **Slide 3**

メディア&ソリューション事業は、日本国内において販促領域と人材領域を展開しています。各バーティカル分野、ほぼ全てで国内最大のシェアを維持しています。

個人ユーザーと企業クライアントを結ぶ、各バーティカルのマッチングプラットフォームと、企業クライアントの業務の効率化を支援するソフトウェア、すなわちSaaSを、日本国内において提供しています。

### **Slide 4**

メディア&ソリューション事業の前年度の売上収益は6,586億円、調整後EBITDAは1,024億円であり、本年度は、コロナ禍以前の売上収益水準に回復することを、想定しています。

#### **Slide 5**

リクルートホールディングスの3つの経営戦略の、2つ目の柱である「Help Businesses Work Smarter」とは、日本国内の、企業クライアントの事業運営を支える「エコシステム」を構築し、企業クライアントの生産性と収益性の向上を同時に実現することです。

#### **Slide 6**

日本では少子高齢化による労働力人口の減少が続いており、2019年のGDP水準を、2040年において、少なくとも維持するには、1人当たり15%の生産性向上が必要と推定しています。労働生産性の向上は、日本社会において至上命題なのです。

#### **Slide 7**

これまで我々は、マッチングプラットフォームを通じて、個人ユーザーには、最適な選択肢と安心して利用できる利便性の高いサービスを提供し、企業クライアントには、個人ユーザーと企業クライアントのマッチング数を最大化して、集客を支援するリボンモデルを提供してきました。

#### **Slide 8**

現在、我々は、データとテクノロジーを活用したマッチングプラットフォームの進化と、非現金決済サービスの提供と同時に、企業クライアントの、煩雑な事務作業や業務工程を、当社が提供するSaaS群である「Air ビジネスツールズ」が代替することで、業務プロセス全体を「ぎゅっ」とコンパクトに効率化することを推進しています。

#### **Slide 9**

それは最終的には、企業クライアントの売上に繋がる、個人ユーザーと企業クライアントのマッチング、つまり予約や決済といったアクション数の最大化を意味します。

我々のエコシステムを活用する企業クライアントの業務効率が上がることで、企業クライアントは、我々を通してマッチングされた個人ユーザーのアクションに、より多くのリソースを使い、対応できるようになります。その結果、企業クライアントの売上増加と収益性の向上に繋がるのです。

#### **Slide 10**

マッチングプラットフォームに加えて、販売管理と決済機能、顧客管理、人事労務管理、そして多岐に渡る支払いや運転資金を含む資金管理までを、Air ビジネスツールズの「1つのID」に紐づけて連携させて効率化すること、つまり、人の流れ、モノやサービスの流れ、そしておカネの流れまでをエコシステム内で滞りなく、円滑に完結させ循環させることが「Help Businesses Work Smarter」です。

結果として、個人ユーザー、企業クライアント双方にとって、我々が全社で目指す「simpler、faster、closer」な世界を実現します。

我々は、日本の企業クライアントの事業拡大を継続的にサポートする存在として、企業クライアントにとって不可欠なパートナーになることを目指しています。

#### **Slide 11**

このエコシステムを構築していく過程を通じて、我々のマッチングプラットフォーム上で発生する「個人ユーザーのアクション数」、それに対応する企業クライアントの業務プロセスを、SaaSにより効率化していくことで拡大して

いく「アカウント数」、そして、個人ユーザーによる大量のアクションをマッチングプラットフォーム内外で決済まで完結させることで増大する「決済流通額」、この3つのKPIが連鎖的に拡大し、最大化され、維持されることとなります。

より多くの個人ユーザーと企業クライアントに、より長い期間、我々のエコシステムを活用し続けて頂くことにより、両者のライフタイムバリューの最大化に繋がることで、当社は「当事業の収益最大化を実現できる」と考えています。

これは、既に膨大な個人ユーザーのアクション数を獲得しているマッチングプラットフォームを確立している、我々にしか出来ないことだと考えています。

#### **Slide 12**

本日この場をお借りして、皆さんにご報告いたします。当SBU及び事業セグメント名称は、マッチングプラットフォームを核とした現在の事業の姿に即して本年度より「マッチング&ソリューション」に変更します。

#### **Slide 13**

将来の戦略をお伝えする前に、少し過去を振り返りながら、これまでの進化をご説明します。

1960年の創業以来、求人広告領域から販促領域へ、紙メディアからオンラインメディアへ、オンラインメディアからマッチングプラットフォームへ、そしてマッチングプラットフォームにSaaSを加えたエコシステムと、常に進化し続けてきました。

本日ご参加頂いている皆様は、これまでのメディア&ソリューション事業という名称や過去の開示から、我々が「メディア広告事業を中心に展開している」と認識されているかもしれませんが、企業クライアントの「認知度を上げる」ためだけの、いわゆるメディア広告の掲載枠を提供してきたものではありません。

我々は、「どれだけ個人ユーザーのアクション数が増えているか」、「どれだけ個人ユーザーと企業クライアントのマッチング数が増えているか」にこだわったマッチングプラットフォームを常に提供してきました。

#### **Slide 14**

2022年3月期の、個人ユーザーによる年間アクション数の合計は、およそ3億件、10年前の3,300万件から、約10倍になりました。

このアクション数の増加は、紙メディアからオンラインマッチングプラットフォームに移行し、アクションデータを収集、分析することで、継続的に個人ユーザー及び企業クライアントの満足度の向上に注力してきたことによるものです。

この過程で、広告掲載への課金のみでなく、cost per action、つまり個人ユーザーのアクションに紐づいたトラッキング課金、定額課金等、企業クライアントが長く継続利用して頂きやすい課金体系を導入しています。

ここからは、今まさに我々が取り組んでいることについてお話をさせていただきます。

#### **Slide 15**

我々は、「予約」から「決済」まで、マッチング以降の、企業クライアントの収益性の改善に至るところまで介在し、且つ、「個人ユーザーのアクション」と「企業クライアントの業務」をHotPepper BeautyやHotPepperグルメの即予約のようにタイムラグなく繋ぎ、企業クライアントの業務プロセスを、「我々のエコシステム内で完結させるビジネスモデル」への進化に取り組んでいます。

また、「予約」から「決済」に至る複数のプロセスを1つのIDに紐づけて連携可能なSaaSで提供することで、我々が擁する各バーティカルのマッチングプラットフォームを利用する企業クライアントに加えて、これまでお取引のなかった、より多くの企業クライアントの皆さまにご利用頂けるようになったことが、アカウント数拡大に繋がっています。

#### **Slide 16**

2021年度末時点のSaaSアカウント数は、累計約245万となりました。

#### **Slide 17**

従来Air ビジネスツールの潜在顧客事業所数は約290万とお伝えしていましたが、Airワーク採用管理等、SaaSの拡充により、当事業が提供するSaaSの潜在顧客事業所数を現在は約453万と見込んでいます。我々は、Air BusinessToolsを中心に、約20のサービスを提供しており、今後新しいサービスも続々とローンチしていくことから、まだまだアカウント数拡大の白地が大きいと認識しています。

SaaS利用アカウント数の拡大により、営業状況をタイムリーに把握可能な企業クライアントが増えることが、マッチングプラットフォームのアクション数の増加に寄与するとも考えています。

#### **Slide 18**

そして、将来に向けて、人の流れ、モノ・サービスの流れ、そして決済を入口とするお金の流れを効率化する、エコシステムが形を成していく中で、我々は様々な支払いや資金繰りといった煩雑で面倒な業務をシンプルでわかりやすく効率化する、フィンテックサービスの拡充も目指しています。

#### **Slide 19**

我々がAir ビジネスツールの潜在顧客事業所を、主なターゲットとして提供を始めた非現金決済サービスのAirペイは、事業所の規模に関わらず多くの企業クライアントにご利用頂けることから、我々は、既に約100兆円規模のキャッシュレス決済市場の一部に参入しています。

フィンテックサービスを拡充していく中で、Airペイ等を通じて我々のエコシステムの中で積み上がる決済流通額を、企業クライアントの業績向上や事業運営の効率化を実現するために、「如何にシンプルに、且つ迅速に活用するか」が最も重要であると考えています。

よって決済流通額は重要なKPIの1つであり、本年度にはおおよそ1兆円となる見込みです。

#### **Slide 20**

フィンテックサービスの拡充の一例として、「将来の売上を先に現金化」するサービス、AirCASHを今年4月にローンチしました。

急な運転資金ニーズが発生した際に、どこで資金調達をしたらよいかわからない、準備や手続きに時間が掛かる、個人で大きな立替や借金をしている、といった中小個人経営者が実はとても多いのです。

このような方々に、安心して簡単に速く現金を提供し、その精算も月々の売上規模に合わせて変動させることで、持続的な事業の成長を支えられるとの考えから生まれました。

#### **Slide 21**

また、将来的にはペイロール分野にまで拡大していくことも目指しています。日本では、今もなお、銀行の ATM の前に、毎月の給料日に従業員の給与振込を行う事業主による長い列ができています。そして、従業員の方はその給与を引き出すために、同じ日に銀行ATMの前に長い列を作るのです。この2つをワンクリックで完結出来れば、どれほど効率的且つ便利な世の中になるだろうと、わくわくしています。

最後に、今後マッチング & ソリューション事業の業績は、どのように変化していくことを見込んでいるのか、をお伝えします。

## **Slide 22**

過去5年間のマッチング & ソリューション事業の業績推移はご覧のとおりで、微増ながら安定的な売上収益の増加と20%台中盤の調整後EBITDAマージンを維持することで、潤沢なキャッシュフローを創出するセグメントと位置付けられていました。

今後は、中期的に、マッチング & ソリューション事業の売上収益の増加と調整後EBITDAマージンの増大を実現したいと考えています。

コロナ禍の影響もありますが、2020年度以降、本年度の見通しも含め、人材領域及びSaaSの強化及び拡大を標榜し、そのためのマーケティング費用等、戦略的費用を計上しているため、調整後EBITDAマージンは15%程度となっています。

しかしながら、今後中期的には、マッチングプラットフォームにおけるアクション数が、SaaSの拡充による増加を見込んでいることから、売上収益は1兆円程度、調整後EBITDAマージンは増収に伴い、20%台前半水準を実現することを目指しています。

フィンテックサービスに関しては、中期的にはプロダクトの拡充に注力するため、業績への貢献は限定的となるでしょう。

しかし、当事業の売上収益が1兆円規模を超えてくると、決済流通額を基盤としたフィンテックサービスが業績に貢献することを見込んでいます。

企業クライアントの要望、つまり業績及び生産性の向上は、マッチングプラットフォームのみ、単一SaaSのみ、フィンテックサービスのみでは、満たすことができません。

我々は、企業クライアントの積年の課題を解消し、要望を満たす真のロングタイム・パートナーになるべく、エコシステムの進化を続け、「Help Businesses Work Smarter」を推進していきます。

私からは以上です。ありがとうございました。

---

**沈:** それでは、ここからは、ですね、今のプレゼンテーションの内容を踏まえまして、荒井さんから北村さんに、きっと皆さんが気になっていることをお伺いしながら対談という形で進めていきたいと思えます。で、その後に、セルサイドアナリストの皆さんとメディアの皆さんからのご質問をお受けいたします。

それでは北村さん、荒井さん、早速よろしくお願ひ致します。

**荒井:** よろしくお願ひします。北村さん、プレゼンテーションありがとうございました。

ここから少し深堀をしたいと思いますのですが、北村さん新卒でリクルートに入られて、この夏で25年目の夏を迎えられているというふうにお伺いをしましたけれども、これまで小さいものを大きいものも合わせて、たくさん事業を創造し、立ち上げ、またご成功に導いてこられたというふうにごっており、更には出木場さんと二人三脚で成功させたものも数多くあったという伝説も数々残っているわけなんですけれども、

このような過去の成功例と比べられて、今、今日お話があった新たな挑戦というものを会社として、北村さんのキャリアとしてどういうふうにご位置づけられておられるのでしょうかというところからお話を始めようかなというふうに思います。

既にいろいろ研究されて、勝算がおありっていう話なのか、それとも、まあ、まだまだいろいろわからないことがあってハードルも高いけど、やってみようかなという感じなのか。どんな感じなんですか。

**北村:** はい、先程ビデオにもあったようにですね、2014年からこのマッチングプラットフォームというものを、フォーカスして、そして戦略を振り受けていた時からですね、個人的には、今のこのもととあったリクルートというものの中にもう一つリクルートを作るつもりでビジネスのモデルチェンジというのをしてきたつもりなんです。

具体的には、まあ、HotPepper Beautyですとか、最近のやHotPepperグルメですとか、どんどんどんどんその便利屋って言われていたものから、アクションのプラットフォームを作りに行くのだということに注力をしてきていましたので、そういった意味ではリクルートの中にもう一つ新しいリクルートを作るというのが、今度はいよいよ本当に一つのリクルートという形に現在なってきたのかなという感じがしています。

勝算というふうには言うにはおこがましいところではあるんですけども、こういう事業をつくる時というのはですね、こういった成功もしたこともあります。失敗もしたこともあります。

そういったようないろいろな取り組み、経験というのを、また新しい領域に目がけてですね、半円を半分くらいずつずらすようなイメージで、半分は、これまでのトラックレコードのものを使い、もう半分は新しいチャレンジをしていくという作り方で、我々自身が成長してきたという自負があるんですね。

ですので、まあ勝算があるかというふうな質問だとするならば、ええと、なければやりませんし、当然その越えなければいけないハードルとか、結果というのとはなかなかチャレンジングなものがありますので、引き続きそこは注力してやっていきたいなというふうにご思っているんですけども、ちょっと一つ事例をお話すると最近、兆しというかですね、とても僕自身がユーザーの体験としてもいい経験だったという出来事があったんですね。

あのコロナの影響で、ある中目黒の飲食店さんなんですけど、非常に厳しい状況に置かれていて、行動制限が解けてですね、アルバイトさん雇おうと思ってもなかなか雇えない。

で、どういう風に今後やっていけばいいのか、お店を畳むのかどうかみたいな話のときですね、当社の営業がいろいろと話を聞きまして、当社のAir ビジネスツールズも含めてですね、導入いただいたというケースなんですけども。

実際、僕も体験しに行ったんですね。まず、HotPepperグルメで予約をします。予約をした瞬間にですね、何月何日の何時からこの席に座るってことを僕、確定をします。で、実際お店に行って席に通されたらですね、AirレジオーダーというQRコードをスマートフォンで読み取って、メニュー表が出てくるので、それでどんどんどんどんメニューを注文していく。これがありました。

で、やってみて気づいたんですけど、店員さんに向かって「すみません」って言わなくなっているんですよ。話の腰を折ることもなく、食べたいもの、飲みたいものをどんどん注文していく。そうするとすぐさま出てくる。

**荒井:** それ、一人ひとりが持っているんですか？

**北村:** ええとですね、一人ひとりが持っているスマートフォンで、その一つのQRコードを撮っていただければ、一つ

の伝票で全部オーダーが入ってくるという形になりますから、その話の腰を折ることなく、食べたいもの飲みたいものをどんどん注文することができるわけです。

**荒井:**北村さんがしゃべっている時に、僕は勝手に新しく、またオーダー操作を出したりできる？

**北村:**そうそうそう、まさに。お店の方がですね、空いてるのかな？なんて見て、「すみません」とか言うこと1言もなく、どんどんメニューが出てくる。で、終わったあとAir ペイで支払って出て行くといった形になるんですけども、ちょっとお店の人にお話を聞いたらですね、

これを導入したことによって、まず従業員がそれまで7人でやってたお店が3人で済むようになりましたと。加えて、これよくあると思うんですけど、実際、飲食店さんとかへ行くと忙しそうだから、「すみません」って言ってドリンクのオーダーをためらうことがありますよね。

**荒井:**ありますね。

**北村:**これがなくなったので、実は客単価が上がったんですね。で、このことによってですね、お店の売上収益自体が20%くらい実はアップしてくれて、一方で人件費が7人から3人減ってますから、そのオーナーさんに聞いたらですね、従業員の給料を25%アップしましたって言うんですよ。

それでも、まだ前よりもまあ利益が出てますから、これを使って「じゃあ、次にどういう形態の店舗を出すのか」というところに頭が働くようになっていったと。この話って幾つかのポイントが入ってると思っていて、

1つはですね、あのいわゆるレストランボードと言われるHotPepperグルメに付随するSaaSによってですね、お店の営業状況をリアルタイムで収集することができている。それによってリアルタイムなマッチングが可能になっている。

加えて、お店に行った後のそのAir ビジネスツールズによって、そのお店の方が本来ずっとface to faceで対人でやっていたこと自体がオートメーション化されてくることによって効率化が上がる。

このリアルタイムマッチングって言われてるものと、このお店の業務効率が上がることによって結果収益が上がっていく。で、その一部が当然、次の投資だったりとか、従業員の方の給料アップだったりとか、もしくは新しいアルバイトの方を採用しようと思っても時給を上げて募集できますから、競争力が上がりますよね、採用競争力。

そういったようなところにどんどん「順回転」で取り組みが始まるということを見た時に、我々がやってきていることってこう、もちろん見えない部分もたくさんあった。

だけど、確実にこの企業クライアントさんの経営自体の考え方とか形態を変えてきているなという印象を持ったんです。

ですので、そういったような経験を通じて、もしくはそういう使い方をしている方々と、実際触れてお話をさせていただいていく中で、1つの勝ち筋といいますか、勝算といいますか、我々としてのこれからの価値の提供の仕方というのは、磨かれていくのかなと思ってますし、そこに我々としての存在価値というものもあるような気がしています。

**荒井:**なるほど、ありがとうございます。今もお話が出ましたけども、名は体を表すといいますか、今回メディアという言葉からマッチングという今、北村さんがおっしゃった。こう、変化させていく、というこの「メディア」と「マッチング」の違いって何なんですかという素朴な質問。

特に、お客様の視線、企業クライアントの視線から見て、そうなるって何でリクルートを長い期間パートナーと一緒に走っていきたいなというふうに思わせるのか。

また、当社は、我々から見ると、そういったお客様毎のいわゆるライフタイムバリュー、LTVというのを高められ

る、最大化ができるかという風に考えたらいいでしょうか？

**北村:**まず、もともとこの国内リクルートという株式会社リクルートの中でいきますと、メディアというものを扱っていた事業もあれば、例えば斡旋ですとか、SUUMOのカウンタービジネスですね。

住宅のカウンターで購入相談とか、リフォーム相談できますよというものですとか、例えばゼクシィの結婚式場どこにしましょうかという相談カウンターみたいなのはありますけども、必ずしもメディアだけではなかったんですね。

**荒井:**そもそも？

**北村:**そもそも。ただ、よくよく俯瞰して見てみると、我々自身がメディアと言いながらも、我々自身がこだわってやってきたことって、お客様のPVがどれだけ伸びたかとか、そのお客様の認知度がどれだけ上がったかということではなくて、そのお客様の持っている商品とかサービスがどれだけ売れたかとか、どれだけユーザーとクライアントがマッチしたかという、このマッチングの数にこだわっているのは、どのサービス提供形態であったとしても共通だったんですね。

というところからも、やはりメディアではなく、そのマッチングというところにこだわった事業形態であるということと、今回ユニットとしての名称を変更させていただきまして、当社目線から見た時の企業クライアント毎のLTVが最大化できるというポイントは先ほど少し申し上げたとおりでして、我々自身のマッチングにこだわるってことは企業クライアントのですね、売上収益に対してコミットメントしているっていう活動なわけですよ。

**荒井:**そういうことですか。

**北村:**もしこれが、例えば認知度向上だけにコミットメントしますよということであれば、多分認知度を上げたいときに使われるパートタイムパートナーとしての役割になってしまうと思うんですけども、売上収益って常に上げていかなくてはいけない、ある程度は。

というものだと考えた時に、それを上げるためにはどうしたらいいのかという簡単なコンサルティングというか、お客様の課題に対する解決策も提供しながらですね、売上収益に対してコミットメントしていくという事業体であるがゆえに、結果的に長く、我々をお使いいただくという、そういうパートナーシップの形態になることができるのではないかとこのように考えています。

**荒井:**これ、他にこういうことやってる人っているんですか？

**北村:**どうでしょうね。大手さんのコンサル屋さん、コンサルティング会社さんとかは、そういう形態かもしれないですね。

**荒井:**ただ、中規模小規模のお客さんに対してそういうことを積極的にやられるという会社さんはあんまりたくさんないかもしれないですね。

**北村:**そうですね。やっぱり、そのビジネス全体を見たときに、どの部分が売上収益を生む業務で、どの部分が作業だったり、無駄なのかみたいな目線でパートナーシップを結ぶ中で、まあ、なるべく作業と無駄はなくし、売上収益に直結する部分に対して、時間もお金もフォーカスして使えるようにしていきましょうよ、というようなアプローチをしていくというところはなかなかあまりないかもしれないですね。

**荒井:**そうですね、そうするとやっぱりメディアじゃないですね。

**北村:**まあ、我々としてはメディアではなくてマッチングであり、売上収益に対してコミットメントをする。裏を返せば売上収益が上がるということは、ユーザーに対して良質な体験を提供することにコミットメントするという事業だというふうに考えています。

**荒井:**ありがとうございます。今回、今日のプレゼンテーションで3つのKPIということで、「個人ユーザーのアクション数」、「企業クライアントのSaaSアカウント数」、そして「決済流通総額」というものを掲げられているんです



けれども、先ほどのお話のあったエコシステムの中での循環ということに繋がるんだと思うんですけども、これらがどういうふうに相乗効果、正のスパイラルというか、高まっていくスパイラルに入っていくのかということをもう1度教えていただけますでしょうか。

**北村:**そうですね。まずスタートになるのは、企業クライアントのSaaSのアカウント数だと僕は思っているんですけど。で、これはなぜかという、オンライン上でマッチングをしていくときに、例えば、例えばですよ。

ネット上でショッピングモールとかあるじゃないですか。ああいうところで物を買おうと思ったときに、在庫取り寄せてなって、1週間かかります、10日かかりますとかありますよね。それってそこしか売ってなかったら、そこをお願いするかもしれませんが、多分同時並行的にすぐ欲しかったら在庫を持っているところを何か探し直したりするじゃないですか。で、やっぱりなくて1週間待つ、10日待つ、とかってというような感じによくなっていると思うんですけども。

そのインターネットのダイナミズムというか、面白さってやっぱり、今やりたいなって思ったことをすぐ決断して実行計画も立てることができる、このスピーディーさにあると思っているんですよ。

そういった意味では、企業クライアントのSaaSアカウント数が増えるということは、そのSaaSを使っている中で発生する営業状況とか、それこそ飲食店であれば座席、席の空き状況だとかというようなそういったリアルタイムなデータを、我々としていただくことができるようになります。

それを使うことによって、個人ユーザーは即座に例えば、明日何する、今日何する、ということを手早く決めることができる。確定するわけですよ。

よく予約とか申し込みするんだけど、後からメール来て、なんかこうやっぱり空いてませんでしたってすごいびっくりするじゃないですか。

**荒井:**なるほど、なるほど

**北村:**それがない分だけ、個人ユーザーのアクション数というのは、どんどんどんどん増えていくという構図になりますね。

この2つが増えていくというこの真ん中に、結局どれくらいの売上というか、売上収益が上がったのかっていうのが流通決済額という構造になってくると思っていて、この流通決済額っていうのは企業クライアントから見ると、自社の売上収益の一部であるわけですから、1つの、今後その事業をやっていく上の原資になり、投資原資というか、キャッシュフローの原資になりますから、ここをぐるぐる回していく。

この個人ユーザーのアクションとクライアントのリアルタイム情報をぶつけることによって、決済流通額も増加していく。こんなようなメカニズムだというふうに思っています。

**荒井:**なるほど、そうすると、多くの今日見ていらっしゃる方々が、販促事業がもともとあって、人材事業がもともとあって、販促事業に進出してそれぞれが確立された事業で、今度SaaS事業を3本目の柱にして収益を上げてくるんじゃないかというふうに期待に思われていた方も多いと思うんですけども、今日の今の北村さんのお話、プレゼンテーションの内容を見ると、それぞれ単独ではなくて、1つのシステムの中で動くことこそ、我々の2本目の柱の戦略をアチーブする方法なんだというふうに言われたように感じるんですけども、これちょっと他のところでは見られないものだと思うのですが、どんなお考えでそこに至ったのかということをお話いただけますでしょうか。

**北村:**SaaSの事業って、例えば、企業クライアントのビジネスプロセスを効率化してあげるという効果はあると思うんですけど。これは確実にあると思います。例えば、単独、あるプロセスだけを解消するSaaSがありますと。それによって楽になりました、もちろんあると思うんですよ。

ただ、長い目で見ていくと、どうしてもSaaS事業単体で月額いくらですよということを生懸命一生懸命やっても、その工程で削れた分のコストから、その費用って捻出されるような形になっていくので、何となくですけど

もTAMというか、我々としての売上収益の大きさ感というのに、ダイナミックさに欠けるなという思いがどこかにあったんですよ。

ただ、このSaaSというものを使うことによって、先ほど申し上げたようなリアルタイムな営業データですね、座席が空いてますとか、今ならこういうことはできますというそのリアルタイムデータがあることにより、よりもっと大きな我々としての収益のポイントに対して、貢献できるということが想定できたときに、あくまでSaaSは1個の手段だというふうに捉えた場合に、SaaSで月額課金で、というやり方よりも、もっとうまくデータとかを使ってですね、それを別の場所に遷移させながら、もっと大きなものを取りに行くという考え方に至ったというのが実際のところですね。

**荒井:**よく「サロンボードを単品でやればいいじゃないですか」という話だとか、あと「Air レジだって1台お幾らとかって言ってチャージすればいいんじゃないの」なんていうお声をいただきますけども、そうじゃないですね。

**北村:**そうですね、マネタイズに関してはものすごく科学しているんですよ。いろんなパターンがあるじゃないですか、世の中に。我々が実生活でも、いろんなサービスでいろんな課金体系というのを体験していると思うんですけど、体験したときにどういう感覚になるかというその決定者の心の中っていうか、決断の背景とか気持ちとかも含めてかなり科学しています。

例えば、もし仮にサブスクリプションでね、じゃなくて、トランザクションフィーとしてサロンボードを提供していたら、ここまで座席の情報を我々に提供してくれなかったんじゃないかと思うんですよ。

なぜかというマッチングした瞬間に課金されるってことは、マッチングのボリュームが増えれば増えるほど、事業者さん側から、企業クライアントさん側から見たら、我々に払う金額が増えるわけじゃないですか。

そうなってくるとですね、やっぱりどこかで計算して、全ての在庫を預けるんじゃないくて、一部しか出さない。もしくは新規の方を取るためだけにしか情報を提供しないという形になっちゃうんです。

でも、Fixed feeであれを提供しているってことは、裏を返せばたくさんの中で予約を取れば取るほどCPAが下がっていくというふうな方向になりますから、我々にそのリアルタイムな情報を提供するっていう動機がはっきり生まれるんですよ。

やっぱりそれを考えたときに必ずしもトランザクションフィーであるってこと自体が、事業者とかカスタマーにとってメリットであるっていうわけではないので、この辺は柔軟にやっていきたいなというふうに考えています。

**荒井:**ありがとうございます。沈さん、今聞いていらっしゃる方からもたくさんの質問をいただきたいんですが、僕、あと2つ聞きたいんです。

**沈:**はい、行きましょう。端的に。

**荒井:**1つ気になっていたのが、今日、データとかテクノロジーを使ってマッチングの効率、質を上げていって、それをさっきの3つのKPIでぐるぐる回すというお話だったんですが、よく考えると、やっぱりリクルートのお家芸って強力な営業力だというふうに僕も理解しているわけなんですけども、このテクノロジーが出たという話と既存の強力な営業力というものはどう共存していくのか、あるいは相互作用があるんでしょうか。

**北村:**1つエピソードとしては、昔って僕も営業をやったことがあるんですけど、お客様のところに行ったときに効果はどうでしたかって必ず聞いていたんですよ。掲載してみた効果はどうでしたか。先程のアクションにこだわったって話じゃないですけど、どれぐらいのアクションがあったのかというのを聞いていましたよ。

今は聞かずともデータがあるので、先月に比べて今月こうですねと、これだったらもう少しこうしてあげた方がアクション数が増えるかもしれませんよって、そういうような営業活動に切り替わってきているんですよ。

で、更に言うとその外側にある、マッチングの外側にある業務の状況とかを見て、もっとここをこういうふうに圧縮してあげれば、その分、営業とかお客様、接客サービスにこれぐらいのリソース割けるんじゃないですかとあって

いうのも含めて話をしますので、随分営業スタイル自体が変わってきたなというふうにも実感をしています。

ただし、やはりこれ自体はかなり個別性の高い地道な作業なので、非常に我々として営業としての自負はありますけれども、営業というのはもしかしたらそのビジネスコンサルタントっぽいような動き方でどんどん進化をし、企業クライアントの貢献度を高めていくのかなというふうにも考えていますと。

**荒井:**なるほど、これからが更に楽しみですね。

最後に北村さんがおっしゃった、プレゼンテーションの最後におっしゃった事業の中期的、3年から5年くらいのスパンで見られておられると思うんですけども、売上、そして調整後EBITDAへの目線というものを今回示されたわけなんですけど、さっきの最初のところで自信がなかったら言いませんという話もありましたけど、これを達成する自信というか意気込みというか、その辺り、

それから、その後にフィンテックの事業の積み上がりが入ってくるという楽しみもあるわけなんですけども、その辺りについても最後に1つだけ私から伺わせください。

**北村:**そうですね、ある程度この形を続けていく、もしくはこれから先、生まれてくるプロダクトを通じてですね、我々としての価値は拡大していく中で、当然目指すべき1つの規模だろうなというふうにも考えています。

同時に、調整後EBITDAも現時点ではそのコロナというものがあって、その間に我々自身がビジネスモデルをチェンジして新しいフィールドに出ていくということに対して、投資を行っていたりする部分もありますので、一時的にその調整後EBITDAというのが、率というのが下がっている部分はあるんですけども、

当然その規模が拡大していく中で、売上収益が伸びた分、ここの調整後EBITDAの率、というのも改善していくというふうにも考えていますので、全く見えてないというものではなくて、当然その達成する自信というものがある程度なければ開示もしませんので、そういったことからある程度我々としてはここは本当に今の状況では十分目指すべき、目指せるような位置にあるのかなというふうにも思っています。

フィンテック関連事業についても、結局このマッチングのボリュームが増えていくという過程の中で、自然と増えていくということもありますし、当然その法令とかもあるわけですので、すぐさま何か、というのはあるんですけども、同じようなこれまた同じような形でフィンテックサービスを提供するのではなくて、我々らしい事業者に寄り添ったフィンテックサービスを提供していきたいなというふうにも考えています。

**荒井:**ありがとうございます。

**沈:**ありがとうございます。それでは、お待たせいたしました。電話回線で、ご参加の皆様で質問がある方は、お手元で米印と1を押してください。1度の質問で1問までお受けいたします。それでは、皆様、よろしく願いいたします。

それでは、早速ですが、BofA証券の木下様、お願いいたします。

**木下:**木下ですが聞こえてますでしょうか？

**北村:**聞こえております。

**木下:**ちょっと質問した時に音声途切れたんですけど、質問数って何か制限ありますか？

**沈:**1問で、1回でお願いします。

**木下:**はい、わかりました。では1問でお願いします。営業のところを少しお話しいただいたんですけども、営業体制について教えてください。

従来は分野ごと、ドメインごとの営業というところをサービス体制を変えるということによって一体化していると思うんで

すが、今の営業体制、それから代理店さん等もかなり使ってたと思うんですけども、

その今の向き合い、そしておっしゃられたとおり、コンサル的なですね、方向にこの営業の方のスキルが変わっていかなくちゃいけないということなんだと思うんですけども、そこに対するですね、人材確保及び教育の体制ですね、そういったところについて、もう少しご解説いただけるとありがたいと思います。

**北村:**ご質問ありがとうございます。まず、当社の営業体制ですけども、これまで通りディビジョンという形でバーティカルの部隊というのはこれまで通りです。

そこに加えて、今Air ビジネスツールズがございますので、これの部隊というのは別でいます。で、Air ビジネスツールズのセールスの部隊というのが、お客様の元に出向いて具体的な課題をもとに、どういったツールを使えばどれだけ改善できるのかということに対して営業活動を行っているんですが、こういったノウハウというのは事業側に素早くフィードバックされるといった形をとっています。

当然ですね、このマッチングのプラットフォームのセールス部隊が同じように、Air ビジネスツールズを最初から100%理解して導入に向けて推進できれば、越したことはないんですけども、我々自身はですね、よりそのレベルの高い提案をしていくために、専門部隊を先行的に設置して、その先行部隊が集めた事例というのを各事業部、もしくは事業を横断して社内で共有をしていくといったことによっても、実際のケースを通じて、我々のセールス自体が、「あ、こういうやり方があるんだ、こういうような削減効果があるんだ、もしくは貢献効果があるんだ」ということを理解をし、それをお客様に提案につなげていくというような形で推進しております。

また、代理店さんとの向き合い方っていうのもありましたけれども、これまで通り代理店さんともお付き合いございます。そして加えて言うならば、Air ビジネスツールズを始めたこと、特にAir ペイを始めたことによっても、新規の代理店さん、もしくは代理販売してくれる方ですね、

具体的には、例えば携帯のキャリアさんとかもそうなんですけども、代理販売してくれる方っていうのが非常に増えています。これはAir ビジネスツールズを導入するときにですね、インターネットの回線と端末を同時に購入しなくてはならないので、そういったことから業務導入していくためにですね、

携帯のキャリアさんとか含めて代理店として我々のAir ビジネスツールズというのをご案内している機会が非常に増えています。そういった意味では、以前にも比べて販売網というのは拡大基調にあるのかなというふうに思っています。

最後、コンサル的な考え方に変わっていかねばならない、そういう人材確保についてどう考えるかということなんですけども、

もちろん、そのセールスというのは、そもそもコンサル出身の方を採用するとかっていうことだけではなくて、我々が提案している活動っていうのは、具体的な改善事例に基づく提案活動でありますので、通常の営業マンにいかんようにそういったケースによる理論武装するかということに重きを置いてやっています。

ですから、それ専用の人を採用するというよりは、これまで通りのやはり、しっかりとコミュニケーションがとれて、顧客に伴走できるタイプの人を採用しながらも、一方で手持ちのタブレットとかですね、

そういった営業ツールは理論武装されていくというような形で人材確保に努めている、といった次第です。

**沈:**はい、ありがとうございます。それでは、次のご質問に参りたいと思います。UBS証券の福山様お願い致します

**福山:**UBSの福山でございます。ありがとうございます。私からは、1兆円の売上目標の達成のためには、個人の年間アクション数、何億件くらいまで拡大されるイメージなのかということについてご質問させていただきたく思います。

現在だと、恐らく単純計算すると、売上6,500億に対して3億件なので、1件あたり2,000円ちょっとくらいのアクション

ン単価っていったことが逆算できるかなと思うんですけども、これが横ばいだと5億件なのか、あるいはアクションあたり単価っていったところの付加価値っていったところにもっとアップサイドがあるので、単純にアクション件数を気にする必要はないよと、そういった、1兆円の売り上げ作るための考え方についてご解説いただければ幸いです。以上です。

**北村:**ありがとうございます。

1兆円の売り上げ目標というところのタイミングで、どれくらいの個人アクション数になるかっていうのは、残念ながらこの場では申し上げられないんですけども、今まさにお話しいただいたように、1アクション当たりの単価が高い領域もあれば、どんどん低くなっていった方がいい領域もあります。

そういった意味では、そのマーケットに見合ったですね、CPAの想定をしながら、アクションの数を増やすためにも企業クライアント数の増加させていく。つまり、リアルタイムな営業データというのをちゃんと収集していくということを強化して参りたいというふうに考えています。

単純計算に行くと、今まさにおっしゃったような計算値になるんですけども、繰り返しになりますが、この平均でアベレージすると2,000円ぐらいというのが安い領域もあれば高いという領域ももちろんあります。

個人のアクション、マッチングをしていくアクションというのを増やそうと思えばですね、より日常消費領域に近づいていった方がアクション件数が増えますから、そういった意味ではCPAはどんどんどんどん下がりがながらも、一方で、アクションのボリュームが先ほど計算された数よりも増えていった方が、より現実的な売上目標達成に近づけるかなというふうに考えております。

**沈:**はい、ありがとうございました。それでは、次のご質問は、日経新聞の淡海様お願い致します。

**淡海:**日経新聞の淡海です。質問としては、SaaSの今の利用アカウント数なんですけども、245万。これは先程の質問と被る部分もあるんですが、1兆円目指すときに、どれくらいの事業所、この453万全部取っていきける、そういう理解で良いんでしょうか？

**北村:**ご質問ありがとうございます。

245万の数字というのは、これは元々のAir ビジネスツールズが獲得を目指していたTAMの中から抽出された我々としてのアカウント数になっています。

そこに今はもう、その当時の考え方としてはですね、HRのSaaSが含まれていませんでした。HRのものが加わりましたので、その結果として400万以上にTAM広がったというような形になっていますけれども、1兆円を目指すときにですね。

これがどの程度まで広がればいいのかというところの御質問に関しましては、具体的な数はすみません、少し申し上げにくいところではあるんですけども、とにかく日本全体でですね、本当にその隅々まで行き渡るぐらいにこのアカウント数というのは増加させていきたいなというふうに思っております。

領域によっては、ほぼ100%に近い利用状況がある領域中にはございます。少なくとも、我々自身がアクションにこだわっている以上はですね、ユーザーアクションにつながりやすい領域というのは極めて高いシェアで、我々のSaaSのアカウントを増やして参りたいというふうに考えています。私からは以上になります。

**沈:**それでは次のご質問ですが、水戸証券の渡辺様お願いいたします。

**渡辺:**聞こえますでしょうか？

**北村:**ありがとうございます。聞こえております。

**渡辺:**話を聞いてますと、御社のエコシステムに乗らないお客様っていうのは、乗ったお客様に対して、収益性に関して劣ってしまうので、結局御社のエコシステム乗らざるを得ない、という状況になりそうだと、ということ想定しているのか？ということ。それで御社はメディアとAir ビジネスツールズを持っていて、マッチングを今までやってこられた。そこに参入できる違う業者をやっておられる方々もなかなか、こう、なかなか難しいということで、最終的に結局御社ってプラットフォームみたいなビジネスモデル、その御社の所に乗らないと、同業他社に負けてしまうので、プラットフォームみたいな形に最終的になっていくのか？ということが質問なのですが。

**北村:**ご質問ありがとうございます。我々のエコシステムに乗らないから勝った負けたいなことを我々自身が申し上げるといっても、本当におこがましいところであると思っておりますけれども、少なくとも我々のサービスをご利用いただいたお客様というのは、収益性が上がってくるという実績がどんどんどんどんついてくるのであれば、結果的に我々を更にご利用いただく機会というのは増えるのかなというふうに思っています。

例えば、昨今、時給を上げましょとか、いろいろ話がありますけれども、やっぱりその収益力が上がっていく、利益率が上がっていくことも含めて、そこがやっぱり改善されないことには無理だと思うんですね。やっぱりそれを実現しようと思ったら、やっぱり収益性というものに対して、1つ1つの事業者様が今まで以上にこだわりを持っていただいた場合に、その時に我々自身が選ばれる存在であつたらいいのかなというふうに思っています。

同時に、我々自身、もともと個人ユーザーの高い認知度と、それから利便性によるアクション数の多さ、特にそのリアルタイム性によるアクション数の多さというのがございます。

こういったことを我々の強みとして理解をしておりますので、こういったものを利用して、このマッチングプラットフォームというものに今後どんどん拡大していきたいというふうに思っています。

単純に認知度を上げるオンラインのメディアではなくて、その場で例えば何らかの購買活動とか検討していた事柄がですね、アクションが完結されていく。どんどんどんどん完結される。この完結されるっていうのは、買うというその予約とか買うとか購入するとか、そういったことだけではなくて、決済まで含めてギョッとして完結していくことを確立した上で、マッチングプラットフォームになっていきたいというふうに考えています。

**渡辺:**ありがとうございます。

**沈:**ありがとうございます。それでは、次はJPMorganの森様、お願いいたします。

**森:**ご質問の機会ありがとうございます。1点、中期目標の1兆円と、20%くらいのマージンについてちょっと聞き漏らしてしまったかもしれないんですけど、どのぐらいの時間軸で達成していくのかっていうところを確認させてください。

ご説明の中で必ずしもトランザクションベース、月額とか、こう何が正しいかっていうところはこう柔軟に、っていうお話があつたんですけど、これはイメージとして現状はですね、メディア、いわゆる広告、販促予算みたいなところから出てるところが非常に多いのかなと思うんですけど、1兆円になった時に、このトランザクションベースとか、ソリューションに対する対価とか引き続き販促予算からお客さん側から出てくるとか、どんな割合になっていくようなイメージを持っていらっしゃるのかっていうところ、もう少し伺いしてもよろしいでしょうか。

**北村:**ご質問ありがとうございます。イメージとして中期的というふうに申し上げているのは、大体3から5年程度というふうに、我々としては想定をしています。少し幅を持たせているのは先程申し上げたとおり、マッチングのボリュームがどのように拡大していくのか、どれぐらいのスピードで拡大していくのかということにかかっていると、最近でいきますと、やはりコロナの影響とかもあってですね、行動制限がいきなりかかった瞬間にそれまで入っていた予約の90%を失うとか、そのような事例もどんどんできていますので、そういったことがないことを前提にしたときに、大体3から5年というところで我々としては考えている次第でございます。

もう一つ、先程、現時点では販促費用的なものから出ているというようなお話があつたんですけど、そもそもやはり事業者さんの規模感から考えたときに販促費用だとか、広告費用だとか、何々費用だとかって細かく見ている事業者さんって、そこまで、ある程度の規模があれば別なのですけれども、そこまで細かい目線で見ている感じがしないのかな、というのが実感値でもあります。

そういった意味では、我々の理想としてはですね、これまで例えば販促費から仮に出してましたよって人がいたとします。その費用っていうのが、実はインフラ、例えば電気ガス水道に払っているような料金と同じ感覚でお支払いいただいているお客様が増えれば増えるほど、この1兆円になったという現実味が増すかなというふうに思っていますし、特にそのSaaSをアクションプラン等に加えていったときにですね、売上に直結していくようなものになってくるじゃないですか。

そうすると売上に直結したものであり、且つ業務の効率化されていくものだから、継続的に使おうというものになってきた場合にですね、どんどん販促費的な意味合いよりもインフラ的なものに近い感覚でお客様がお使いいただいているケースが増えてきていると思いますので、これをどの程度まで増やせるのかということが我々のチャレンジのポイントなのかなと思っていますし、もしかしたら料金体系、将来的にもっともっと使われやすいようなものを導入していく可能性があるかというふうに思っています。

それから、トランザクション等々の細かいデータは、すみません、今開示できるものがないのですけれども、1兆円規模になったときの我々のトランザクションのフィーのボリュームというのは、その時に選択する料金体系にもよるかというふうに思いますので、なかなか割合としては現時点ではお出しできるものはない、といったような状況でございます。

**森:** どうもありがとうございました。

**沈:** ありがとうございます。現時点では、一旦いただいたご質問には回答させていただきましたが、ちょっとまだお時間ありますが、他の方、皆様どうでしょうか。あと1問くらいはお答えできるかなと思いますが、どうですかね。

**荒井:** 北村さん、今の質問を伺っていると、やっぱり1兆円はどうやってやるんだ？特に資本市場関係の皆さんはフォーカスをされていて、森さん20%の-marginと仰っていただきましたが、我々は20%前半、つまり我々は20%だけじゃないってことですけども、1兆円で20%前半、つまり20から25%までの-marginだと。こういうふうなところはどやってやるんですかって。ところが、やっぱりモデルを作ったり、将来予想を作られる方にはかなり大事な要素なんじゃないかなと思うんですけども、こういった部分も全部含めて、さっき自信がなかったら言わないよっていうところもありました。

SaaS事業云々と言ってますけども、やっぱりもともと今あるものがあってこそのお話だったと思うんですけど、これってあんまり今までなかったビジネスモデルというか、SaaSはSaaSです、メディアはメディアです、みたいなところだったのが、今日、それが全部合わさってエコシステムだということ、もしかしたら初耳、なにそれ？という方もいらっしゃると思うんですけども、それってやっぱりすごいな、なんかやっぱりこれ北村さんが言っていた通りだなというふうに皆さんが感じられてくるのは、今からどれくらいのタイムスパンなんだろうね。もうすでに感じてるんですか。

**北村:** HotPepperグルメとかを見ながら、ぜひ予約をしてみただけいたらありがたい。

**荒井:** さっきの中目黒のお店とかですね。

**北村:** あとは本当に例えばHotPepper Beautyをお使いの方であれば、実際、そのお店のレジの内側を覗いて見られる機会があるのであれば、是非見ていただければなど。業務系のSaaSですね、裏側のシステムなので、実際に利用者側からどういうものを使っているのか見えづらい実態はあるのが正直な所なんです。

**荒井:** 森さん、ぜひ、美容院に行ってみてチェックしてみてください。

**北村:** 正直、利用者側からどういうものを使っているのか見えづらい実態、そこはすごい悩ましいポイントではあるんですけども、正直申し上げてですね、コロナ前の状態で、以前僕が会社を統合する時に少しお話をしたんですけども、やっぱり旧来のモデリングのままで、これ以上売上収益を大幅に拡大するのはなかなか難しかったんだろうなって、当時僕は思っていたので、会社を統合したっていう話を以前してましたけど、このコロナっていう期間があったことによって、より我々自身が次のモデルに転換しやすい環境だったんですよ。

どっちみち売上が落ちるんだったら、やっぱり我々が本来目指しているアクションにこだわったものに思いっきり変えていこうよ、としたっていうところが1個おっけいポイントだったんです。これがもしなければ、僕は今回、こんな数字を出していないと思うんですよ。

これがあつたから、だから逆に今、これからモデルが変わったことによってですね、より大きなアクションでボリュームを獲得できる我々自身の仕組みが整ったなという実感値は持っています。

**荒井:**会社のメンバー、開発する人もいますし、さっきの営業もいますけれども、士気っていうか気持ちというか、モチベーションってのは上がってますか。

**北村:**そうですね、非常に我々自身が自己変容していく。本当によく言うんですけど、カメレオンのように状態をどんどん変えて価値を生み出すんだということに対するコミットメント度合いというのは非常に上がっているというふうの実感しています。

**荒井:**素晴らしい。

**沈:**ちょうどお時間になりましたね。いい感じにまとまりましたけど、最後に北村さん、付け加えたいこととか、皆さんにお伝えしたいことがありましたら、ぜひ。

**北村:**ぜひですね、体験してみしてほしいなと思うんですよ。僕自身も自社のサービスを体験していく中で、おかしいと思ったのはおかしいとフィードバックをし、良かったねという体験はこういった場でもどんどんしゃべるようにしています。

あの自社の宣伝みたいになって恐縮なんですけれども、ぜひですね、体験をしていただきたいなと思っています。

**荒井:**海外の方は、ぜひ日本にいらっしゃった時にトライしてみてください。

**沈:**ありがとうございました。以上で本日の説明会を終了いたします。皆様ご参加いただきありがとうございました。