

中期経営計画（FY26/3～FY30/3）の説明会における質疑応答の要約

（開催日：2025 年 3 月 21 日）

Q：求人ボックスへの投資について、来期は 15 億円の赤字計画になっているので 60～70 億円の投資を見込んでいると思うが、具体的に何にどの程度投下するのか？また、投下額に対してのリターンを測るためにどのような KPI を設定しているのか。

A：求人ボックスは今期においてマス広告に合計で 15 億円ぐらい使用している。この投資を除いた場合の利益率が求人ボックスの実力値であるとし、そこから来期の計画になるぐらいの金額を投資すると考えていただいて問題ない。主に①マーケティングと②営業体制の強化に投資していく。また、こちらは先ほど説明した通り、この投資は変動費ではなく固定費なので、最初の 2 年間は投資によってセグメント利益がプラスマイナス 0 圏内だが、売上が伸びてくると 3 年後、4 年後には利益が出てくる形になる。

Q：2 年間は投資フェーズということだが、費用の未消化もありえるのか？仮に投資をしても思ったように効果が出ないときにどういう判断を下されるのか。

A：投資をやめるかどうかを判断する基準は売上の伸びだと思っている。売上が伸びている限りはこの延長線上に利益が積み上がるので、売上が成長している限りは投資を続けようと思っている。ただ、①売上自体が伸びていなくても、売上成長に繋がると思われる KPI、例えばブランドの認知率だとかセッション数が伸びている、あるいは②営業の遅れによって売上がついてきていないなど伸びていない要因が明確であり、その要因の手当ができるならば、投資はしっかり続けていきたい。もちろん、毎年事業の進捗をみながら検討はしていく。うまくいっていかなくても絶対投資を続けるというわけではないので、そこはご安心いただきたい。

Q：中期の目標設定について。従業員のモチベーションを上げるために強気な数字を出す会社もあれば、最低限ここは達成しますというミニマムの数字を出す会社もある。御社の FY30/3 の計画はどのように設定しているのか。

A：ある程度実現性が見える計画ではあるが、求人ボックスについては高い目標を掲げているので「強気」と「ミニмум」の間ぐらいで考えていただきたい。

Q：FY30/3 までに累計で 1,100 億円の成長投資を計画されているが、新規事業を社内で作り上げていく、社外から事業を買うこと、それから R&D（研究開発）にそれぞれどれぐらいのお金を投下していこうと思っているか。

A：キャピタルアロケーションについて、新規事業か M&A かはその時々で判断していくので、どのぐらいの予算感で振り分けるかは考えていない。研究開発についても、今は AI にどう対応していくかなどにはお金は使っていくが、具体的な額はあまり決めていない。研究開発はリターンがすごく先に返ってくるもの

なので、投資対効果をなかなか見出しづらい。ただ、PL だとか財務的にインパクトのあるような規模感でやるつもりはない。基本的には成長投資した分は、この5年で資本コスト以上にリターンを上げていく。

Q：発表された5年計画を見たときに、引き続き求人ボックスと食べログが成長を牽引していくように見えるが、どこかで将来の売上に貢献する4つ目の柱が出てこないか、万が一既存の3つのセグメントが伸び悩んだら、御社の成長は4・5年後には一桁になってしまうのではと思う。今回発表された中期計画から追加のM&Aが抜けていないか。

A：現時点のインキュベーションの計画は、これまでの既存事業と今回M&Aを発表したリプラスホールディングスの数字であり、今後控えているM&Aや新規事業の数字は含まれていない。この中計で、まだ買ってもしない、立ち上がってもいない新規事業を見据えてあまり大きな数字を置くのは、5年後を約束するという意味では不確実性が高く、そのため今回は含めていない。ただ、逆にその部分はアップサイドになると考えていただければと思う。

食べログは、4・5年後には、国内事業の成長が鈍化していくと思う。インバウンドを含め、何とかこの5年で新しい事業を作って、最終的には5年後も2桁成長が続くように持っていきたいと思っている。そこも、今回の計画にはいったん織り込んでいないので、アップサイドとして考えてほしい。

Q：今後の株主還元の考え方について、配当性向50%以上という高い目標を掲げられているが、これだけ投資をして、もしかしたら追加で何かが出てきてしまったときに、自社株買いというよりは投資を優先されるという理解でいいか。

A：配当は、今まで通り配当性向50%以上でやっていく。残ったキャッシュについては、今まではほとんど自社株買いで還元してきたが、今後はM&Aや新規事業開発などの成長投資に向けていきたい。ただ、なにがなんでも投資するというわけではなく、ちゃんとリターンがあるものに投資していく。余ったお金は、これまでと同様に自社株買いや今回のような特別配当を通じて株主還元していきたいと思っている。

Q：自社株買いよりは今回のような特別配当で還元していくのか。

A：その時その時で考えてやろうと思っている。自社株買いも特別配当も、株主還元という意味では同じだと思うので、色んな状況を踏まえて検討していきたい。

Q：既存事業（価格.com・食べログ・求人）への投資をある程度踏まないと売上・利益の成長率10%はキープできないというフェーズに入ったという理解で問題ないか。

A：価格.comも食べログも求人ボックスも、引き続き高い収益性は持っているが、さらに成長させていくためには、ある程度の投資が必要だと思っている。規模が大きくなっているのに、二桁成長を維持するためにはそれなりに投資も含めてやっていかないと、連結で二桁成長は目指していけない。

Q : FY30/3 の計画で営業利益率が 37%となっている一方、経営指標として営業利益 40%以上と記載されているが、このギャップについてどう考えればよいか。

A : 経営指標は最終的に目指す目標になっており、5 年後の FY30/3 には求人ボックスがまだまだ成長過程だと考えている。求人ボックスの成長とともに、連結営業利益率が 40%に近づいていき、最終的には超えていくようにしていきたい。

Q : 従来 6 か月分の運転資金をキープされていたが、今回の計画ではそれを圧縮し、その分銀行借入で柔軟に担保しながら成長投資に振り向ける。かなり成長フェーズに即した形のバランスシートを構築していこうという意味が感じられる。成長投資で計画されている 1,080 億円はなかなか金額が大きいので、使えなかった部分も出てくるかと思うが、基本的には株価を見ながら柔軟に株主還元を行っていくのか、改めてアロケーションについて聞きたい。

A : 手元預金については、従来、半年分の月商という基準を持っていたが、グループ内のキャッシュマネジメントシステムを導入することで圧縮ができるので、だいたい 3 か月分の月商程度でと考え、逆算で出てきた数字が 150 億円ぐらいになる。成長投資を使い切れなかったらどうするかということだが、ある一定期間、その先半年～1 年程度で使う見込みがなければ、機動的に還元に振り向けていこうと考えている。

Q : FY26/3 は小幅ではあるが減益、ということだが、営業微増益の予算は組めなかったのか。あえて減益とされたのはどういう意味合いがあるのか？自然体で組んだ結果こうなったのか。

A : 来期の正式なガイダンスは 5 月の決算発表時に発表しようと思っているので、あくまで現時点での計画と考えていただきたい。なんとか増益となるように求人ボックスへの投資と他事業の計画を調整しようとしたが、そういうことで求人ボックスの成長に必要な投資額を減らしたり、他の事業に無理をさせて帳尻を合わせたりするのは健全ではないと考えた。今回は素直に①各事業が成長したらどういう数字になるか、②求人ボックスで 5 年後の目標を達成するためにはこれぐらいの投資をしないとイケない、これらのことを加味した数字になっている。本当は経営としてはなんとか減益にならない程度でやりたかったが、求人ボックスにしっかり投資をしても大幅な減益にはなるほどの投資ではない。そのことも含めて、投資家の皆さまにお示ししたい、そういう中期経営計画になっている。

Q : 求人ボックスが中心となると思うが、成長投資に対してどのようなリスクを認識されていて、そのリスクをどのようにコントロールされる予定か。

A : リスクについては、説明資料 7 ページの右のグラフで示している通り、実際に投資をしてもこのぐらいの PL。連結の PL を大幅にマイナスにするような投資ではなく、2 年間は求人ボックスからの利益を諦める程度。もちろん継続して毎年増収増益していくというところに対しては、今回初めてそうではないというメッセージにはなるが、今の会社全体のキャッシュフローからは大きなリスクとは考えていない。また、事業がうまくいかなかったらその時にしっかり広告費を抑えれば一気に利益は出るので、そういったことは機動的に考えていきたい。

Q : 説明資料 7 ページ目の右側のグラフについて、来期の FY26/3 は増収幅が加速するように見えるが、FY27/3 と FY28/3 については増収額がどうも小さく見える。逆に FY29/3 と FY30/3 は増収が加速するようなグラフになっている。ブランディング広告は効果が出るまで半年以上かかるというのはわかるが、なぜこんなに再来期のトップラインの成長が弱いのか。

A : スタートダッシュが最も効果が高いだろうということで来期は若干強く見ている。来期の成長率が維持できれば再来期の数字も強い可能性があると考えているが、3 年目以降は同じ増収率で引いたグラフになっている。

Q : 営業体制強化への費用投下について、直販と代理店のバランスはどのように見ておけばいいか？

A : どちらも強化していきたいと考えているが、投資という意味では、直販の強化、営業人員の増加が一番のポイントだと考えている。

Q : 説明資料のページに示されている求人メディアの市場規模が現在の 3,900 億円から FY30/3 には 4,300 億円になるなら、400 億円の増加の大半を御社が取り込むことになる。競合も成長を続ける、マーケティング投資などを続けていくことを想定すると、打ち合いみたいになって、御社の広告効果が下がってしまうことも懸念される。市場シェアの変動はどのように見ているのか。

A : 市場の予測はなかなか難しいが、求人ボックスが属しているクリック課金型の求人メディア市場の伸びはコンサバに見ている。この 2～3 年はむしろ競合他社と一緒にマーケットを拡大していく状況になり、相乗効果で我々にとってもいい形でマーケットが拡大していくと考えている。マーケットの状況にもよるが、求人メディア市場全体で見たときに 500 億円でマーケットシェアがたかだか 10% 強ぐらいになるので、まだまだ伸ばせるような状況にあると考えている。

他社については我々からお話しできることはないが、向こう 5 年はものすごく競争が激しくなって投資効果が落ちていくというようなことは考えてはいない。十分な投資を続けていけば 500 億円までいけるという見込みを立てている。

Q : 求人ボックスの KPI について、MAU や一人当たりの売上をどこまで FY30/3 目標の売上 500 億円になるのか。

A : MAU がものすごく伸びるとは考えていない。どちらかという一人当たりの売上が伸びる。一人当たりの売上は、①一人が求人ボックスを何回訪問するか、そして②訪問時にどのぐらい収益化できるか、この 2 つの掛け算になっているので、①②を両方とも伸ばしていく。どの数字まで上げるかは現時点でお伝えできないが、今後の開示の中でしっかり内訳をご説明していきたいと思っている。

Q : 食べログが 5 年で売上を 200 億円伸ばす中でインバンドの割合はどのくらいなのか。

A : FY30/3 までの伸びについては、国内のネット予約がメインになると思ってほしい。インバンドに関してはまだまだアップサイドがあると思っている。

Q : 求人ボックスは基本的にビジネスモデルを変えず 500 億円としているのか。

A : 今の 500 億円という計画に関しては、既存ビジネスで伸ばせるとしている。もちろん求人ボックスがカバーできていない領域もまだまだあるので、そこは新規事業に投資をしながら、成長を加速していきたいと思っている

Q : 求人ボックスについて、どのように差別化をするのか。これまで培われた価格.com、食べログの SEO や営業網のノウハウを活用してどのように戦われるのか？

A : これまで価格.com、食べログで培ってきたコンテンツを作る力を十分に発揮できる領域だと思うので、ユーザーに選ばれるコンテンツをしっかりと作っていくところは引き続きやっていきたいと思っている。営業のノウハウについても、食べログで直販の部隊を立ち上げてきており、社内でケイパビリティが高まっているので、そこも十分に生かしながらやっていく。今回、食べログの営業をやっていた営業部長なども、4 月に求人ボックスに異動するので、そこは生かして伸ばしていきたい。

Q : 求人ボックスとして直接入稿を増やすためにはより強い営業網の構築が必要だと考えている。現状 40～50 人の直販の営業部隊だと思うが、中期的に 500 億円の売上を達成するためにはどれぐらいの規模の直販営業の部隊が必要なのか。

A : 直販の営業はしっかり伸ばしていきたい。現状 40 人を数 100 人規模まで伸ばしていくという計画を立てている。食べログのノウハウをしっかりと生かしていくとともに、競合の営業部隊をしっかりと紐解いていくところもやっていきたい。

以上