

## 2026年3月期第3四半期 決算説明会 質疑応答

### 質問者①

前回 Q2 決算の際、来期は連結ベースの調整後 EBITDA で 10%成長を目指すという説明があった。今回、来期トップラインについては Career SBU が少なくとも弱含みで収益性重視ということだが、そうだとすると、連結ベースの調整後 EBITDA 10%成長はできるのか。

### CEO 和田

Career SBU のトップライン成長が 5%程度であっても、収益性改善によって調整後 EBITDA（※会社補足：連結ベース）は 10%成長ができるように進めていきたいと考えている。

### 質問者①

今回、Career SBU の事業環境の現状認識として厳選採用の説明があったが、これまでも続いていた認識である。この Q3 で急激に市場認識が変わるようなことがあったのか。

### CEO 和田

厳選採用の動きがより一層健在化している、より一層強くなっている、そんな実感を持っている。企業が求人そのものを取り下げているわけではないが、敢えて言うならば有効求人倍率が若干下がっており、それとの連動が少しあるかもしれない。

### 質問者①

来期 Q1 に向けて営業活動を進めていると思うが、売上成長率が急激に低下し、例えば 1%程度ないしマイナスに転じるようなことはない、という理解でよいか。

### CEO 和田

マイナスになることはないと思込んでいるが、決して楽観はできない。

### 質問者①

Q4 に増収率が低下する可能性が予兆として見られていると理解した。

### 質問者①

次期中期経営計画の期間におけるマネジメント体制について伺いたい。今回、Asia Pacific SBU の執行体制変更について説明があり、次の中期経営計画も 3 カ年ということを見ると、和田社長のご就任からも一定の期間が経過していると認識している。次の経営陣、特に社長のサクセッションプランはどのように進められているのか。従来のテンプスタッフやインテリジェンスの時代とは異なり、現在の新生パーソンとして、より若い世代の経営陣へと移行していくタイミングではないかと考えているが、こうした観点を踏まえた今後のサクセッションプランやマネジメント体制について、現時点で社長のお考えがあれば伺いたい。

## CEO 和田

サクセッションに関しては軽々に申し上げられるものではないが、私が着任した当初からサクセッションプランの策定は大きなポイントになっており、それに向けた準備は着々と進んでいるのでご安心いただきたい。それから、次期中期経営計画は、変化の激しい事業環境を踏まえ、社内ではローリング形式での運用を考えている。3 年間の計画は策定するものの、毎年、マーケット環境を含めた前提の洗い替えをしていくことを想定しており、体制についても必要に応じて柔軟に対応していく考えである。

### 質問者①

今後は数字もマネジメント体制も見直しの頻度が上がるということか。

## CEO 和田

必然的にそのような方向性になると思う。決して開示する数値目標を軽んじるということではないが、この1年間で AI 導入を含む事業環境が大きく変わる可能性がある。ただ、日本の場合はアメリカと比較しても AI 活用の進展が緩やかになる可能性もある。こうしたマーケットの状況を注視しながら、しっかりとした対応をしていきたいと考えている。

### 質問者②

Career SBUにおける顧客企業の AI 活用と人的資本経営の取り組みのスピード感や規模感について、今の肌感をお伺いしたい。AI の影響によって採用に対する慎重姿勢が 2030 年頃まで続くともみているが、どうか。例えば、2026 年は、前年より中途採用を減らす顧客が増えているのか。定量的な回答は難しいと思うが、把握されている範囲で構わないので教えていただきたい。

## CEO 和田

マーケット動向は常に注視しており、顧客企業へのヒアリングも行っている。どの企業も AI 導入そのものは必然と考えているが、それが工数や人員の削減に結びついているかといえば、現時点ではまだ実感として乏しいのが実態である。そうした成果につなげるためにどうすればよいかということが多くの企業にとって大きな課題になっている。例えば、アウトソーシング事業において、AI 導入から業務プロセスの再構築まで含めた形で対応できないか、といった問い合わせが増えている。このように AI 導入そのものは進む一方で、人材需要はまだまだ維持されていると考えている。また、この 1~2 年で人材募集や中途採用が極端に縮小するという状況は見受けられていない。加えて申し上げますと、AI 導入を実際の成果につなげることに苦勞されているという声を多くの企業から伺っている。

### 質問者②

AI 導入が日本全体で進んでいくなか、Career SBU で AI のスキルを持つ転職希望者に対してもう少しリソースをかけて募集をかけていく、企業の AI 需要が増えていくことに対して供給を増やしていくような取り組みは可能か。

## CEO 和田

マーケットが動くということは、必要とされる人材スキルやスペックが大きく変わっているという認識。そこにしっかりと適合していくことが非常に重要である。これは Career SBU のみならず、Staffing SBU や BPO SBU にも言える大きなテーマであり、それは可能である。

## 質問者②

BPO SBU と Technology SBU の 3Q 累計の営業利益と通期計画に乖離が見られるが、Q4 に何か特殊要因が起きる想定なのか。それぞれの進捗率について補足いただきたい。

## CFO 徳永

Q3 累計の進捗率は約 60%である。やや Q4 への利益偏重はあるものの、この 2 つの SBU については年初の見通しに対して、数億円レベルでショートする可能性もあると見立てている。

## 質問者③

資料 28 ページの人材紹介事業における年収帯別売上推移について、今回初めてハイクラス層とボリューム層に分けて開示されたと思う。ハイクラス層の売上が CAGR で 30%超の成長だが、現中計を策定時はもう少しハイクラス層は伸ばしたい意向があったと認識している。この 30%超の成長に対してどう評価しているのか。もし想定と違った場合には何がボトルネックになっており、それを次期中期経営計画でどのように工夫・改善していくのか。

## CEO 和田

ハイクラス層はもう一段上の成長を目指していた。ハイクラス領域の人材獲得と、その獲得した人材のスムーズなマネタイズのところに課題感を持っていた。具体的には、doda のブランドの中でそれをどう推進していくのか、そしてハイクラス領域の方々に対する対応をどう洗練させていくのか、というところに課題があったが、そこは既に対応を済ませたところである。

## 質問者③

御社側と転職希望者側に分けて考えたい。御社側としては、コンサルタントの採用や生産性改善が想定ほどではなかったということが先程のご説明だったと思う。一方で、転職希望者側では、ハイクラス転職だったら doda X というブランドの認知力、集客力に対する課題感はなかったのか。

## CEO 和田

転職希望者側に関しては、一定計画通りの集客はできていたので、そこには大きなギャップはない。当社側の方に課題があったと認識している。

## 質問者③

採用と生産性に課題があったということか。

## CEO 和田

社内の改善がより重要だという認識である。

### 質問者③

それを今後どうするかというのは、次の中期経営計画で何かお示しいただけるのか。

## CEO 和田

はい。既に人材の再配置はしており、それに向けた対応ができる状態は整えている。

### 質問者④

Career SBU における収益性改善の蓋然性について伺いたい。今期 AI 関連の取り組みを推進されているなかで、マージンにあまり変化が見られないが、来期以降どの程度の収益性改善を見込んでいるのか。また、その実現に向けてハイクラス層がオポチュニティの 1 つかもしれないが、ハイクラス領域における御社の競争優位性をどのように認識しているのか。

## CEO 和田

収益性の改善は、生産性の向上に尽きる。昨年度から生産性は上げており、引き続きその取り組みを進めていくことが重要である。

ハイクラス領域の競争優位性については、ハイクラス層を含む転職希望者に対し、当社が強みとする複層的なサービス提供を通じて、より多くのオポチュニティを提供できる点が重要なポイントだと認識している。丁寧なカウンセリングを通じてご希望を的確に把握しつつ、より多くの機会を提供できる点こそが、ハイクラス層を含む当社の強みであると認識している。

### 質問者④

ROE 及び ROIC の改善に向けた、バランスシートの在り方についてのお考えを伺いたい。収益性については、来期の見通しを踏まえると、急速な回復は現実的ではないと思う一方で、ROE の分母にあたる資本効率のマネジメントをどのように考えているのか。バランスシートが相対的に膨らんでいる SBU もあると認識しているが、そうした点も含めて、会社全体として ROE 及び ROIC の改善に向けてどのような考え方をお持ちなのか。

## CFO 徳永

具体的な ROE 及び ROIC のターゲットについては、まさに来期から始まる次期中期経営計画の策定に向けて現在議論を進めており、詳細は 5 月に説明予定である。ただし、大きな方向性としては、ROE 及び ROIC を改善し、資本効率を高めていく方針である。足元の数値をベースにしながら、次期中期経営計画の中でも上げていきたい。バランスシートについても、ご指摘のとおり闇雲に拡大させるのではなく、効率性を高めていくという大きな方針のもとで検討している。詳細は 5 月までお待ちいただきたい。

以上