

# Caster

株式会社キャスター  
投資家向け会社説明会 書き起こし

2026年3月6日（東証グロース：9331）

登壇：取締役 酒井 佑介



# 株式会社キャスター 投資家向け会社説明会

2026年3月6日（東証グロース：9331）

## → 自己紹介

取締役

さかい

ゆうすけ

**酒井 佑介**

1977年山口県生まれ  
2001年に株式会社三菱UFJ銀行（旧三和銀行）へ入行後、株式会社リクルートホールディングスを経て、複数のスタートアップ・成長企業に参画。事業開発・PMOなどを担当し、複数社で執行役員・取締役などの経営ポジションを歴任。  
2024年9月に当社入社、経営管理全般を管掌し、2025年11月に取締役就任。

趣味：仕事、カメラ、美術鑑賞

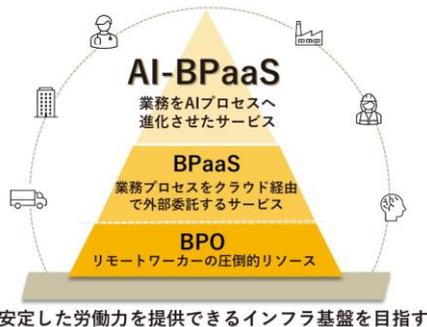


Caster Co., Ltd. 3

酒井：取締役の酒井でございます。本日はお忙しいところ、お集まりいただきましてありがとうございます。

私の簡単な自己紹介というところから始めさせていただければと思います。私は最初、三菱UFJ銀行からスタートいたしまして、リクルートホールディングス、その後複数のスタートアップで事業開発中心に携わり、2024年にキャスターへ参画いたしました。それ以後、経営管理全般を管掌し、昨年の2025年11月に経営管理及び管理部門全般を管掌する取締役に就任しております。よろしく願いいたします。

## 深刻化する人手不足にAIネイティブなバックオフィスインフラで応える企業



ヒトの仕事を「データ資産」に変え、業務を再設計  
 - ヒト×AIが共創する次世代型の業務代行サービス

- ✓ 8割以上が中小企業で業種問わない顧客基盤
- ✓ 分単位の業務タスクをアウトソース可能とする**独自開発システム**
- ✓ 創業時からの**フルリモートワーク**運営による150万件以上の業務データと業務実績
- ✓ 開発子会社を有する知見やAI技術を生かした**業務構造改革**と生産性向上のインフラ基盤

酒井：キャストとはどういう会社か、私たちは「深刻化する人手不足に対して、AI ネイティブなバックオフィスインフラで応える企業」と位置付けております。いわゆる一般的なBPO、業務代行を行うだけでなく、AI-BPaaS という人の力と AI を掛け合わせた次世代型の業務代行サービスを提供する会社でございます。

会社名	株式会社キャスト(英文: Caster Co. Ltd.)
代表者	代表取締役 中川 祥太 (創業者)
設立	2014年 9月
本社所在地	東京都千代田区大手町1-5-1
資本金	1億9,061万円
決算期	8月
連結従業員数	801名 (2025年11月末時点)
連結子会社	グラム株式会社 株式会社キャストテックジャパン CASTER TECH VIETNAM CO., LTD.
受賞歴	テレワークトップランナー2024 総務大臣賞受賞 etc.

キャスト / 拠点数

国内 4拠点



酒井：会社概要です。本社は東京の大手町にございまして、連結の従業員数が801名です。キャストの拠点としては、宮崎や山口など国内に4拠点あり、連結子会社としてベトナムに開発拠点も有しております。



#### 経歴

1986年 大阪府泉大津市生まれ  
2008年 20歳で古着屋を開業  
2011年 株式会社オプト(現 株式会社デジタルホールディングス) 入社  
→ソウルアウト株式会社(当時100%子会社として設立)へ出向  
2012年 イー・ガーディアン株式会社 入社  
2014年 株式会社キャスト設立

#### 創業経緯

前職でクラウドワーカーのマネジメントに携わる中、作業量に見合わない低報酬や法定賃金が保証されない状況を目の当たりに。この歪みを解消するため、クラウドワーカーを自社雇用するオンラインアシスタントサービスの提供を目的に起業

酒井：創業経緯というところで、なぜ私たちがこの事業を始めたのか、その経緯についてもお話ししていこうと思います。代表の中川は2014年にキャストを設立しております。前職でクラウドワーカーのマネジメントに携わっていた際、ワーカーが作業量に見合わない低報酬で働かされているとか、あるいは法定賃金が保障されていないといったところで、労働環境の歪みを目の当たりにしてきたという背景がございました。これを解消するために、クラウドワーカーを自社で直接雇用し、正当な報酬を支払いながらオンラインアシスタントサービスを提供するという目的で起業したのが当社の始まりです。

キャスターについて

→ ミッション

**Vision**  
自然体で合理的な世界

**Mission**  
創り変える。働くの全てを。  
Work. Created Anew

**Strategy**  
AI FIRST

創業時のミッション「リモートワークを当たり前にする」を刷新  
リモートワークが社会に浸透した今、生成AIの進化により「働く」の概念が変わりつつあります。「働く」を根本から創り変えるべく、新ミッション「創り変える。働くの全てを。」を新たに掲げ、働き方を再定義していきます

新ビジョン「自然体で合理的な世界」は、わたしたちが目指す未来の景色を示すものであり、全事業・サービスで AI FIRST 戦略を通じて働く仕組みを合理化し、人が本来の力を発揮できる世界を目指します

© Caster Co.Ltd. 7

酒井：私たちは創業以来「リモートワークを当たり前にする」というミッションを掲げて事業を拡大してまいりました。現在、リモートワークが社会に浸透し、生成AIの進化等によって働くという概念そのものが根本から大きく変わろうとしています。そこで私たちは新しいミッションとして、「創り変える。働くの全てを。」へとミッションを刷新いたしました。AIを前提としたAI FIRST戦略のもと、人が本来の力を発揮できる自然体で合理的な世界、それを実現していこうと思っております。

キャスターについて

→ 沿革

創業よりフルリモート経営を実践してきたパイオニアであり、  
フルリモート企業として初めて東証に上場

創業 2014

宮崎県に本店・本社移転 2019

山口県に支店開設 2021

海外支店開設 2022

東証グロース市場上場 2023

マナーフォワード社と資本業務提携  
東京都に本社移転  
海外支店閉鎖 2024

← 新型コロナウイルス感染症拡大 →

生成AIの進化と普及拡大 →

● 2024 事業領域の拡大  
事業領域拡大を目的としてグラムスをM&Aにより連結子会社化、キャスターテックジャパンを設立  
既存のBPaaS事業とのシナジーを見据えEC・AI関連事業への展開を開始

● 2025 「AI FIRST経営」へ移行  
AI駆動開発を基本オペレーションとし、生産性の大幅な向上を目指す体制へ移行  
「AI FIRST経営」を宣言し、ヒトとAIが協働する業務構造へと転換、既存事業の効率化とAIプロダクトによる価値創出を加速

● 2025 開発体制の強化  
グループ全体の技術開発体制強化を目的として、ベトナムに CASTER TECH VIETNAM を設立  
テクノロジーや生成AIを活用し、生産性向上や新サービス創出を図るとともにプロダクト開発・運用の内製化を推進

© Caster Co.Ltd. 8

酒井：沿革です。2014年の創業から一貫してフルリモート経営を実践してきております。そして2023年の上場、2024年にはAIやEC領域への拡張を見据えてグラムス社のM&A、キャスターテックジャパンを設立しております。そして2025年、私たちはAI FIRST経営への移行を宣言し、ベトナムに開発拠点を設立するなど、プロダクト開発体制の内製化も進めております。

キャスターについて

→ キャスターの強み

**採用力**

**フルリモートでの人材獲得**  
フルリモート希望者の増加を背景に、  
自社HP・自社媒体経由での採用が多数

**スキルを活かし成長できる環境**  
活かせるスキルの幅が広く、多様な業務・  
プロジェクトに挑戦できる環境を提供

**多様な働き方・持続的な組織力**  
時短・副業・フレックスOK。育児・介護休業  
を取得する管理職も多く、ライフイベントに  
左右されずキャリアを継続可能

**ソーシングエリアの広さ**

プロジェクトごとに世界  
中からメンバーが参画



場所に縛られることなく、  
全国+海外からタレント  
プールを構築

**独自インフラ・運用を構築**

フルリモート前提の組織で、  
事業規模や従業員数に応じた  
効率の良い経営が可能



© Caster Co.Ltd. 9

酒井：キャスターの最大の強みは、採用力にあります。私たちはフルリモートを前提とした組織で、働く場所に縛られることなく、日本全国、さらには海外からも優秀なタレントを採用することができる力を持っています。事業規模に合わせて世界中からプロジェクトメンバーを集められるこの独自のソーシングインフラは、人手不足が叫ばれる昨今においては非常に強力な競争優位性となっております。

キャスターについて

→ 高い採用力を支える基盤

**人的資本を最大化する多様な働き方**  
採用難時代に選ばれる企業としての組織づくり

キャスター単体、2025/8時点

フルリモートワーク率 <b>98.5%</b>	1都3県以外の居住比率 <b>72.6%</b>	キャリア採用率 <b>100%</b>	女性管理職比率 <b>67.4%</b>	AI業務活用率 <b>100%</b>
----------------------------	-----------------------------	------------------------	-------------------------	------------------------

**多様なライフステージ・居住地の人材が、同じ条件で活躍できる組織設計**

**働く環境**

- フルリモート体制** 居住地を問わず、どこからでも就業可能。「テレワークトップランナー2024」総務大臣賞受賞
- フレックス・時短勤務** 働く時間に柔軟性を持たせた制度（週3日勤務正社員あり）
- 副業可能** 申請の上、副業可。個人のスキル拡張を支援

**個人の成長が、事業成長につながる循環を重視**

**育成環境**

- 研修制度** オンボーディング、入社後研修ともにリモートで受講可能。AI研修を全社向けに実施
- 資格取得補助** 資格取得にかかる費用を会社が負担
- チャレンジ制度** 新たなキャリアへのチャレンジを支援（ジョブチェンジ、役職チャレンジ）

© Caster Co.Ltd. 10

酒井：そういった高い採用力を支えているのが、多様な働き方を許容する環境です。いくつか数字を並べておりますが、フルリモートワーク率は98.5%、女性管理職比率は67.4%に達しております。従業員の7割以上が1都3県以外に居住しており、副業や時短勤務、フレックスタイム制などを導入し、育児や介護といったライフイベントにも左右されずにキャリアを継続できる環境を整えています。こういった働きやすさ、その環境が優秀な人材の採用、定着にまさに直結していると考えています。



## 事業内容

事業内容

外部環境：企業における「三重苦」の構造課題

企業は“働く人が減る” × “業務が複雑化” × “AI実装の壁”  
という深刻化する「三重苦」に直面している

<p> <b>働く人が減る</b></p> <p>生産年齢人口の構造的縮小 1995年ピークから約16%減少(1,400万人程) 採用難易度が極限まで上昇 人手不足による黒字倒産が急増</p> <p>労働供給の限界</p>	×	<p> <b>業務が複雑化</b></p> <p>バックオフィス負担の増大 インボイスなど制度対応が急増 DX・デジタル化要求の高まり、中小企業では運用体制の整備が追いつかない</p> <p>運用負荷の増大</p>	×	<p> <b>AIの実装が難しい</b></p> <p>導入加速も運用定着せず 「リテラシー不足」が最大の障壁 現場オペレーションに組み込めない PoC(概念実証)止まりで成果が出ない</p> <p>技術と現場の乖離</p>
---	---	---	---	--

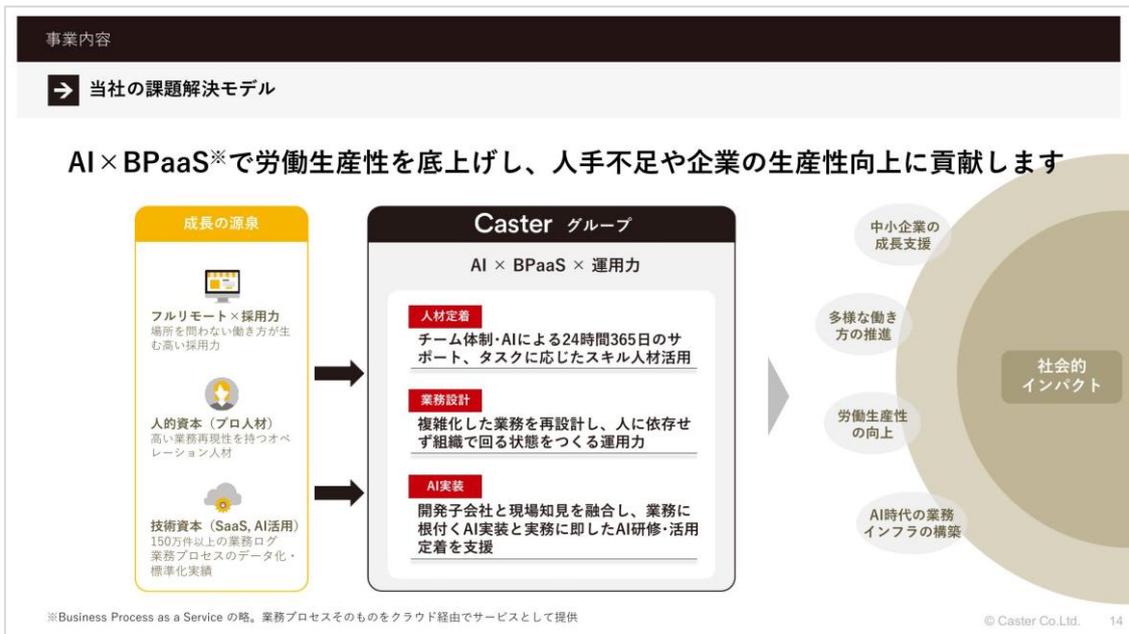
© Caster Co.Ltd. 12

酒井：事業内容について、環境認識から少しお伝えできればと思います。現在、日本企業は深刻な三重苦に直面していると考えています。1つは働く人が減ること。2つ目はインボイス制度など、現場の業務が大変複雑化しているということ。そして3つ目がAI実装の壁です。生産年齢人口が激減していく中で業務は増え続ける、かといって新しいテクノロジーを使いこなすこともできない。これが多くの、特に中小企業を中心とした企業の現実だと捉えています。

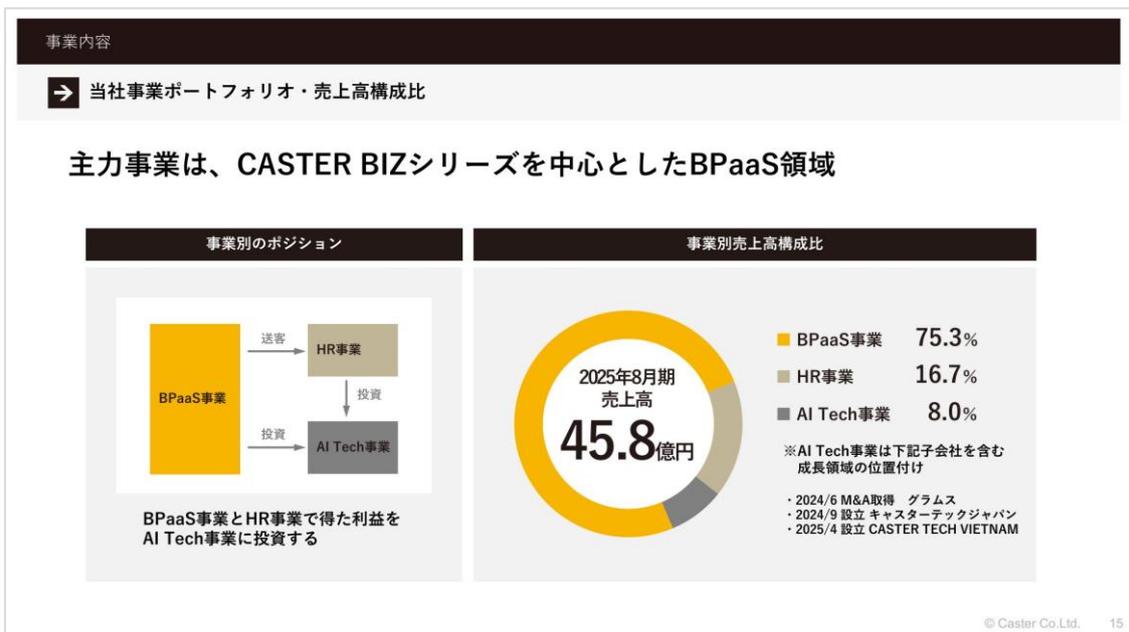
外部環境：データで見る構造と現実



酒井：データで見ますと、特に AI の実装については大きな課題があるということが伺えます。業務の複雑化により、システム化を試みても業務負担が軽減されないと答える企業が 8 割以上、生成 AI の活用課題としても実に 7 割の企業がリテラシーやスキルが不足していると回答しています。AI という素晴らしい道具があってもそれを現場のオペレーションに組み込み運用する力がないために、成果が出ていないというのが実情かと思います。



酒井：この構造的課題に対してキャスターは、「人材定着（タスクに応じたスキル人材活用等）」、「業務設計（人に依存せず組織で回る状態をつくる運用）」、「AI 実装（業務に根づくAI実装と活用定着支援）」の3つを一気通貫で支援するということをやっております。AIプロ人材を掛け合わせたAI-BPaaSを提供することでお客様の労働生産性を底上げしていく、そういう方向性で事業を運営しております。



酒井：事業ポートフォリオとしては、売上の約75%を占めるBPaaS事業とHR事業の2つでしっかりと利益を稼ぎ、その利益を成長の柱としていきたいAI Tech事業へ優先的に投資していくという強固なサイクルを構築しております。

事業内容

→ BPaaS事業

事業内容

- ・ オフィスワーク領域の業務を、小ロット・月額制で提供するBPaaSモデル
- ・ 分単位～年単位まで、業務量の変動に応じて柔軟にスケール可能な運用体制
- ・ フロントによる業務設計とチーム対応により、再現性の高い業務実行を実現
- ・ 独自システムによる最適人材マッチングと、24時間365日稼働体制
- ・ NEO assistantを活用した業務構造化・自動化で、AI実装までを一気通貫で支援

<業務依頼の内訳例>

業務種別	割合
管理業務	21%
書類管理	21%
メールチェック	12%
その他	14%
業務管理	10%
ワープロ作業	11%

契約時間 30時間

～業務フロー～

クライアント（企業）

フロント（ディレクター）  
※雇業者中心

Caster

キャスト（作業員）  
※業務委託者中心

業務依頼

ディレクション

作業・成果物納品

チェック納品

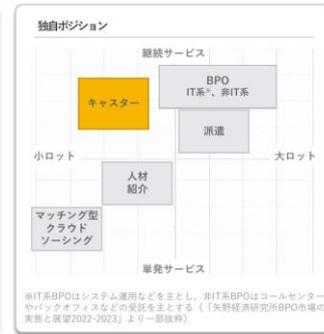
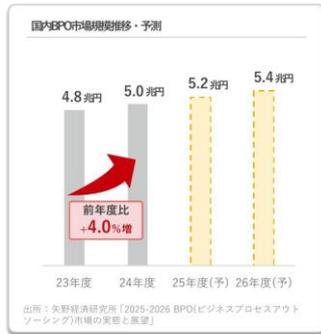
独自システムによる自動マッチング

経理  
秘書  
WEB  
翻訳  
コール

© Caster Co. Ltd. 16

酒井：主力のBPaaS事業についてです。オフィスワークの業務を小ロット月額制で提供するBPaaSモデルで、分単位から業務の変動に応じて柔軟に対応可能な運営体制を構築しているというのが特徴です。クライアントとのコミュニケーションと、作業員であるキャストに対するディレクションは『フロント』と呼ばれる直接雇用のスタッフが担当しています。クライアントからフロントに秘書、人事、経理など様々な業務を依頼すると、そのフロントが当社がプールするキャストからスキルマッチする人材をシステムを使って抽出し、キャストが作業したものを検品・納品するというチーム体制となっています。このような仕組みだからこそ、クライアントはどんな仕事もフロントに依頼するだけで対応してもらえるという体験を享受することができています。実際に月30時間の契約をしてくださっているクライアントの依頼内容の構成が右上の図になっています。経理、労務、クリエイティブ、秘書など多様な領域での業務に対応しています。最近ではNEO assistantという新しいサービスも出しておりまして、そちらの方ではAIの実装までを支援するようなサービスも提供し始めております。

国内BPO市場は拡大基調。キャスターは特異なポジションで中小企業を中心に拡大を続けています



※TAM: 「全従業員数およそ474万人(経済センサス)」 × 「正規雇用者割合およそ63%(労働力調査)」 × 「正社員平均年収およそ500万円(民間給与実態統計調査)」 × 「ノンコア業務の割合(30%当社調べ)」  
 ※SAM: TAM × 「中小企業の従業員数およそ333万人(経済センサス)」 ÷ 「全従業員数およそ474万人(経済センサス)」  
 ※SOM: SAM × 「国内BPO市場の割合(注)」 ÷ 「全従業員数およそ333万人(経済センサス)」 × 「国内BPO市場の実態と展望(2022-2023)」  
 ※主要顧客層: SOM × 「当社の売上割合(注)の大きいIT業42.6%と土業35.3%以内、中規模以下の企業の社数約50万社(中小企業白書(2022年度版)に占める割合63%)」

酒井: 事業が置かれている市場環境についてです。日本のBPO市場は拡大基調にあります。特に大手のBPO企業は大規模な案件、我々大口と呼んでますが、大口に集中する傾向にあります。一方で当社の特徴として、中小企業の、さらに小口の業務に対応するという、通常他社が採算を合わせることができていない領域、ここにおいて特異なポジションを確立している、これが大きな特徴になっています。この領域のノンコア業務のアウトソーシングについては大変大きなポテンシャルがあると感じております。



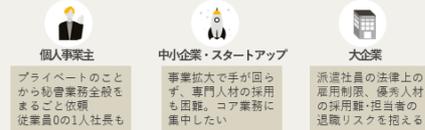
※当社が運営する他社提供サービスにおいて、契約実績のあるアカウントの累計件数

<日本市場の構造>



当社顧客も日本の企業構成と同様に約8割以上は中小企業・個人事業主等  
中小企業数は国内で336万。当社サービスは巨大な市場ニーズにえています

<顧客の特徴>



© Caster Co.Ltd. 18

酒井：実際に当社サービスをご利用いただいているお客様の層ですが、累計アカウント数は6,000を突破しております。国内における企業総数の99.7%が中小企業で、当社の顧客もそれと同じくらいの割合で顧客の約8割が中小企業や個人事業主、スタートアップ企業様等々となっております。専任の人材を雇う余裕はないのだけれども専門業務を任せたい、コア業務に集中したい、そういうリアルな悩みに私たちのサービスがピタリとフィットしているという証拠かなと感じております。お客様の特徴は様々で、都市圏の中小企業やスタートアップのお客様が多いのですが、他には地方の保育園のお客様なんかもございます。行政に提出する書類の作成とか、保育士のシフト作成といった事務業務を請け負うことで、保育士がお子様の保育に集中できる体制を支援していたりします。それ以外には、老舗のお蕎麦屋さんといったお客様もいらっしゃいます。バックオフィス業務を幅広くご依頼いただくことで、製造現場や店舗運営に集中いただけているといったお声もいただいております。あとは、社員を抱えない1人社長という方がノンコア業務を丸ごと我々にお任せいただいて、ご本人は事業運営に集中されているといった事例もございます。

※ご参考) 導入事例

- [CASTER BIZ assistant](#)
- [CASTER BIZ recruiting](#)
- [CASTER BIZ accounting](#)
- [CASTER BIZ HR](#)

事業内容

➔ BPaaS事業 / 多様な業務領域と柔軟なプラン設計

業務設計から実行までを“時間×スキル”の組み合わせで柔軟に提供  
小ロットから専門業務まで、中小企業を中心に現場課題にフィットするラインナップ

**CASTER BIZ assistant**  
秘書・事務など日常業務～専門領域まで

- ・ アポイント調整、データ入力
- ・ メール対応、リサーチ、資料作成

主要プラン  
助成金サポート   学校法人プラン

**CASTER BIZ accounting**  
クラウド経理・財務支援

- ・ 経費精算、税理士対応
- ・ クラウド会計導入支援

主要プラン  
上場経理プラン   BPOプラン

**CASTER BIZ HR**  
労務手続き・勤怠管理

- ・ 給与計算、勤怠管理
- ・ 人事業務、事務サポート

主要プラン  
年末調整パッケージ   経理SETプラン

**CASTER BIZ recruiting**  
採用実務・RPO

- ・ 求人媒体運用、エージェント対応
- ・ 応募者対応、採用広報

主要プラン  
AI人材採用   英語対応プラン

**NEO assistant**  
AI×ヒトのハイブリッド業務支援

- ・ チャットボット作成など生成AI実務
- ・ バイプロコーディング、各種自動化

主要プラン  
AI7-770-構築+CASTER BIZ assistant

© Caster Co. Ltd. 19

酒井：BPaaSの提供サービス一覧です。CASTER BIZ シリーズとして秘書や事務、経理、労務、採用を提供しているほか、生成AI関連実務まで、非常に幅広いサービスラインナップがあります。お客様は業務の変動に合わせて、小ロットから柔軟にプランを組み合わせることで依頼することができます。

事業内容

➔ BPaaS事業 / KPI

稼働社数を着実に積み上げ、高単価サービスへのアップセルでARPU上昇を目指す  
平均継続期間は38.9ヶ月、ARR(年間経常収益)は33.1億円

稼働社数

QoQ +2.4%

987 社

Quarter	Number of Companies
1Q 2025	941
2Q 2025	967
3Q 2025	981
4Q 2025	964
1Q 2026	987

ARPU (顧客平均単価)

QoQ △1.3%

29.0 万円

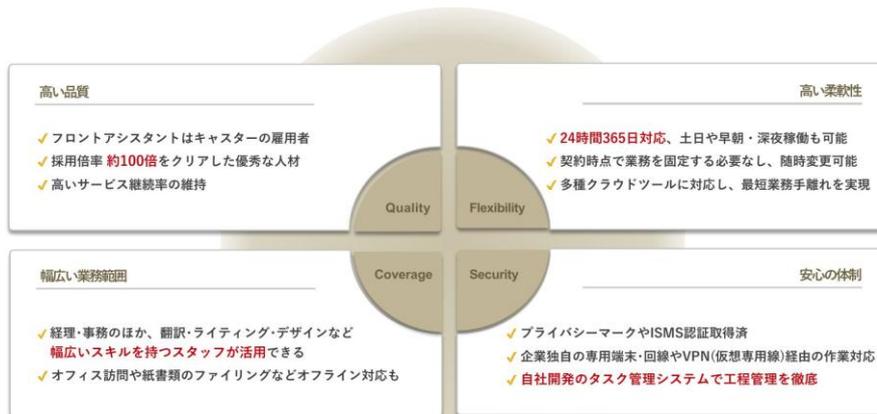
Quarter	ARPU (万円)
1Q 2025	30.3
2Q 2025	29.5
3Q 2025	30.1
4Q 2025	29.4
1Q 2026	29.0

※1 各数値はBPaaS事業において、契約が3ヶ月以内に終了する顧客を除いた数値で算出（継続案件）  
 ※2 ARPUは、BPaaS事業の四半期売上を、前四半期末時点稼働社数に当該四半期中の開始社数の二分之一（月途中開始案件を概算値として算出）を加え解約社数を減じた数値  
 ※3 平均継続期間は、当四半期解約社数を算出した解約率の逆数で算出  
 ※4 ARRは各四半期末月の毎月MRR(継続案件の月額売上)を12倍（年換算）し算出

© Caster Co. Ltd. 20

酒井：参考としてKPIの推移をご説明させていただきます。稼働社数については直近で987社、着実に右肩上がりで積み上がっています。また1度ご契約いただくと平均で約38.9ヶ月と非常に長く継続される傾向がございます。そして1社あたりの平均単価（ARPU）についても、29万円と書いてありますが大体ここも安定して推移しています。これによって、年間のARRは33.1億円という強固なストック収益基盤となっております。

→ BPaaS事業 /他社サービスとの差別化

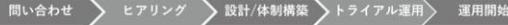


酒井：他社との違い、当社の強みといったところは大きく4つございます。1つ目は高い品質。採用倍率約100倍を突破した優秀な自社スタッフが対応しているというところです。2つ目は幅広い業務範囲。経理・事務などのルーティンワーク、経理・労務などの専門業務、デザインまで幅広いスキルを持ったスタッフが活用できます。3つ目は柔軟性。契約時に業務を固定せずに、状況に応じて依頼内容を変更できる柔軟性がございます。4つ目は安心の体制。ISMS等認証も取得して、高いセキュリティ環境を担保しています。

➔ BPaaSの進む方向性：AIが“コミュニケーション”を再設計

コミュニケーションコストを起点としたBPaaS市場の構造転換

■ 一般的なBPO（大企業中心）



- ・ 業務開始までに多段階での調査・設計・調整が必要
- ・ 人手によるコミュニケーションコストが多い
- ・ コスト回収の必要性から費用水準が高く、利用企業が一定規模以上に限定されやすい

“課題”

コミュニケーションを人が担う構造のため、業務量が小さくなくても説明・確認・調整の工数は減らない

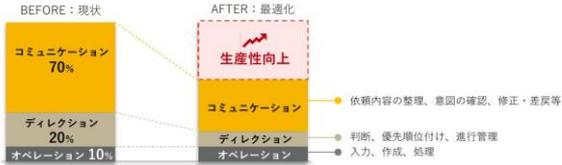
ホワイトカラーの業務構成は**コミュニケーション7割、ディレクション2割、オペレーション1割**

※当社業務ログをもとに算出



AI時代のBPaaS

業務の大半を占めるコミュニケーション領域でAIが最も効果を発揮するように



© Caster Co.Ltd. 22

酒井：そして今私たちは、こういったBPaaS事業をさらに進化させようとしています。一般的なBPOでは、業務を依頼する際の説明や調整といったコミュニケーションに膨大な時間とコストがかかります。当社業務データをもとにホワイトカラーの仕事を分析すると、7割がコミュニケーション、2割がディレクション、1割がオペレーションです。私たちはこの多くを占めるコミュニケーションの領域にAIを導入し、自動化を進めることで生産性向上を目指しています。

## → カスタマーのAI-BPaaSによる競争優位性

業務ワークフローの自動化でコスト構造を改善し、マイクロロット※領域での成長を加速



## 🔍 カスタマーの競争優位性

AI×ヒトの協働により業務の個別化を実現。創業時から自社開発システムによるフルリモート運営を行っており、累計150万件を超える業務ログと、蓄積されたコミュニケーションデータを保有しているため、AI化を進める上で不可欠な実務データが豊富に存在

カスタマーが実践するAI-BPaaSは「作業を速くする」だけでなく、  
「人が話さなくてよくなる」ことで生産性を引き上げるモデルです

※ マイクロロット：月額4万円以下の市場と当社が定義しているもの

© Caster Co.Ltd. 23

酒井：当社ではすでに月額 25,000 円で 10 時間の業務を頼めるオンラインアシスタントサービスを提供しています。業務のアウトソーシングは頼むまでが面倒と思われる方が多く、依頼の手間を軽くすることで心理的ハードルを下げています。当社では、こうした月額4万円以下の市場をマイクロロット領域と定義しています。AI が依頼内容を整理し進行を管理する新たなコミュニケーションレスサービスのテストリリースを開始しており、人が話さなくても業務の中で大きな部分を占めるコミュニケーション、それを削っても業務が回るという圧倒的な生産性の向上を実現することで、この領域での成長を加速してまいります。

このコミュニケーション部分の自動化において、当社には決定的な強みがあります。創業以来、自社開発のシステムを使ってフルリモートで業務を行ってきたことで蓄積された 150 万件を超える業務ログとコミュニケーションデータがあるということです。この実務のデータがあるからこそ、机上の空論ではない、現場で本当に使える AI ワークフローを構築できている、そしてこれからも構築していけるということがあります。これらについては一朝一夕で手に入るものではないので、これがある意味最大の参入障壁と今後なっていくのではないかと考えております。

➔ 新サービス：Pig out (ピッグアウト)

オンラインアシスタントをもっと“手軽に”“直感的に”“身近に”  
導入の壁、煩わしさをとことん排除した新オンラインアシスタント「Pig out」のクローズドモニター募集開始



必要な業務を、必要な分だけ、今すぐ依頼できる

初期・月額料金不要

導入コストや維持費の心配は不要  
使いたいときにすぐ始められます

料金体系

実際に業務依頼した分だけ支払う完全従量課金型  
1タスク3,000トークン (1トークン約1円換算)

スポット利用OK

「今だけ」「この件だけ」という突発的なニーズに1回から対応

要件は雑に依頼でOK! AIによって頼む前のコミュニケーション負荷を下げ  
オペレーションそのものは人と現場の知見を生かす

小規模な案件(マイクロロット)の利用を促進し、成長を加速  
本サービスの基盤システムを事業インフラとして活用し、カスタマー  
全体の事業プロセスの進化も推進

酒井：この強みを活かした最新の取り組みが新サービス『Pig out (ピッグアウト)』となります。必要な業務を必要な分だけ今すぐ依頼できる、こういうコンセプトをもとに、初期費用や月額固定費をゼロにしました。1タスク 3,000円からの完全従量課金で事前の商談や面倒な見積もりなどは一切不要です。お客様はAIに対して雑に依頼を投げるだけで、AIが自動で要件を整理してくれて、裏側のプロ人材が実作業を行ってくれます。オンラインアシスタントが立ち上がって10年以上経っていますが、これはよりお客様の身近になっていく画期的なサービスになると思っています。

フルリモートに特化することで、“すぐに・確実に”優秀な人材を確保  
派遣による柔軟なリソース調整から、直接雇用の専門人材獲得まで幅広く対応

**在宅派遣**  
フルリモート人材派遣サービス

1日数時間OK 指揮命令可 全国対応

主な特徴・メリット

- ✓ **時間単位の柔軟性**：1日数時間からの固定稼働が可能で、繁忙期のリソース調整に最適
- ✓ **迅速な立ち上げ**：フルリモート前提のため、物理的な制約なく最短で人材を確保
- ✓ **品質と実績**：「テレワークトップランナー2024 総務大臣賞」受賞実績のある運営体制

**Reworker**  
リモート求人特化型 転職メディア

直接雇用 専門人材 ワーク・ライフスタイル対応

主な特徴・メリット

- ✓ **採用ミスマッチ低減**：リモートワーク前提の求職者が集まるため、条件面での齟齬が少ない
- ✓ **直接雇用で専属化**：自社社員として迎え入れることで、ノウハウの蓄積と長期的な組織強化を実現
- ✓ **効率的な採用活動**：詳細情報の閲覧機能やスカウト配信により、ターゲット人材へダイレクトにアプローチ

酒井：HR 事業です。こちらもう 1 つの収益基盤となっています。こちらではフルリモートに特化した人材派遣サービス『在宅派遣』と、リモート求人特化型の転職メディア『Reworker』を展開しています。物理的な制約はないので、全国にいる優秀な専門人材を最短距離で企業様にご紹介し、柔軟なリソース調整、そして直接雇用を支援させていただいております。

事業内容

→ AI Tech事業

“AI × 実務オペレーションで、企業の生産性を再定義”

BPaaS事業で培った膨大な実務データと業務知見を起点に、AIソリューションを開発・実装し、グループ全体で循環させる

© Caster Co.Ltd. 26

酒井：そして、当社事業の未来の成長エンジンとなるはずである AI Tech 事業です。BPaaS 事業を通して培った膨大な実務データと業務知見に基づいて AI ソリューションを開発し、グループ全体に浸透させていきます。キャスター本体が運営するサービスと子会社がございますので、それぞれについてご説明していければと思います。

事業内容

→ AI Tech事業 / キャスターサービス(My Assistant)

AI Tech事業を牽引する主力サービス  
AIの浸透とともにマイクロロット市場の拡大が加速

My Assistant  
マイクロロット・単発/定額

- マイクロロット市場開拓：従来の半額以下・小さいロットでSMB層の需要を喚起
- 完全セルフサブ型：専用システムで商談レス・即日利用開始。営業コスト(CAC)を極小化
- AI×ヒトのハイブリッド：リサーチや資料作成にAIを活用し、最速・最速品質で納品

Monthly Plan  
月10時間～ 2.5万円 (税込 27,500円)

従来型の国内BPO市場  
小ロット  
大ロット  
国内BPO市場は  
大規模案件を中心に緩やかに成長  
人手依存  
AI対応可能領域

<市場環境>  
・2024年～2033年でのAIを活用したBPO市場はCAGR34.3%の予測  
・従来型の国内BPO市場・スモールロット市場と比較しても成長性が高い領域

<市場背景>  
・個人事業主や小規模企業/スタートアップでの導入が拡大  
・AIによる単価圧縮が加速されることで、今後更に拡大見込み

※ MarketUs 「AI in BPO Market」

© Caster Co.Ltd. 27

酒井：さきほどご説明したマイクロロット領域でのオンラインアシスタントサービス『My Assistant』です。中小企業である SMB 層のお客様に多くご利用いただいております。AI により、BPO 市場は大規模なものから単価が圧縮されていき、マイクロロット市場の拡大が今後加速していくと考えております。

事業内容

→ AI Tech事業 / キャスターサービス(My Assistant)

Web申込のみで利用開始ができるため、初期費用0円・打ち合わせ不要・開始日から業務依頼可能

打ち合わせや見積取得が不要

メール認証  
申し込み  
申請  
契約完了  
請求・利用開始

申込から最短2営業日以内にアシスタントが業務を開始!

My Assistant 依頼テンプレート

テンプレ集で簡単依頼

自動で最適なアシスタントとマッチング

<10時間の業務依頼例>

自社ホームページ更新 2時間 (単発タスク)

資料作成 3時間 (単発タスク)

メールチェック/一斉返信対応 3時間 (ルーティンタスク、平日毎日)

スケジュール管理 2時間 (ルーティンタスク、平日毎日)

セミナー情報収集 3時間 (ルーティンタスク、平日毎日)

Webサイト更新 5時間 (ルーティンタスク、平日毎日)

Webサイト更新チェック 2時間 (ルーティンタスク、平日毎日)

人材支援会社 従業員 15名規模

IT会社 従業員 12名規模

© Caster Co.Ltd. 28

酒井：My Assistant の使い方は非常にシンプルになっています。Web からの申し込みだけで事前の打ち合わせは一切不要です。テンプレートに沿って依頼するだけで、システムが最適なアシスタントを自動マッチングしてくれます。最短 2 営業日以内で業務がスタートします。例えば 10 数名規模の企業様で、毎日のメールチェックやスケジュール管理、更新などそういったルーティン作業がたくさんあり、それが月に 10 時間あるとすると、それをサクッと手放すことができる非常に便利なサービスになっております。

事業内容

→ AI Tech事業 / キャスターサービス

**EC-Consulting**  
Amazon 運用代行・コンサルティング

- 実力派コンサルタント：親役/元セラーが戦略から広告運用、SEOまでフルサポート
- チーム対応：風人性を排除し、戦略・実務・分析をチーム体制で安定運用
- 信頼と実績：Amazonパートナー・エージェンシーからの認定

代行サービス種別

アカウント運用代行	コンサルティング	広告運用代行
商品ページ作成代行	商品物の画像作成	越境Amazon支援

**Remotte**  
経理×リモートキャリアスクール

- 即戦力育成：クラウド会計ソフトの実務演習と現役メンターによる指導
- キャリア支援：卒業後はキャスターのBPaaS事業等へ人材供給パイプラインとして機能
- リスキング需要：経理人材不足とリモートワーク希望者のマッチングを促進

コース

リモートワーク	リモート業務の基礎知識・スキル	Monthly Plan
経理	レベル別4段階のカリキュラム	16,500円(税込)

© Caster Co.Ltd. 29

酒井：AI Tech 事業ではその他にも多様なサービスを展開しています。EC 領域の運用代行コンサルティングを行う『EC-Consulting』や、リモートで経理を学べるオンラインスクール『Remotte』などですね。BPaaS 事業で培った実務データを起点に、こうした新しいソリューションを次々と生み出し、グループ全体でお客様の生産性向上に貢献しています。

事業内容

➔ AI Tech事業 / 連結子会社

SaaS開発・AI活用支援・グローバル開発拠点の3本の矢で、事業拡張を加速

**glams グラムス株式会社** 24年6月株式取得

EC出品「ささげ」業務自動化SaaS & 映像開発

- ✓ 業界特化：EC市場の成長テーマに沿ったプロダクト展開
- ✓ SASAGE.APP：ささげ業務(撮影・採寸・原稿)のAI自動化で、EC運営の業務効率を最大70%向上
- ✓ heroshot：商品画像からAIがモデル着用動画と画像を自動生成し、EC販促を支援。SASAGE.APPとの併用で、アプリ上で出品・管理を行い、EC出品業務全体を効率化

👉 動画・画像生成AIアプリ「heroshot」

動画で売れるECをつくる

**株式会社キャスターテックジャパン** 24年9月設立

顧客ニーズ主導の総合TEC事業

- AI研修事業 企業向け生成AI導入・活用支援事業を軸に必要なAI知識や業務効率化支援
- コンサルティング AIを中心に多角的な経営支援に伴走し、実行部分も支援
- その他 BPO業務の請負や人材運用に関するノウハウを活用した新規事業創出等

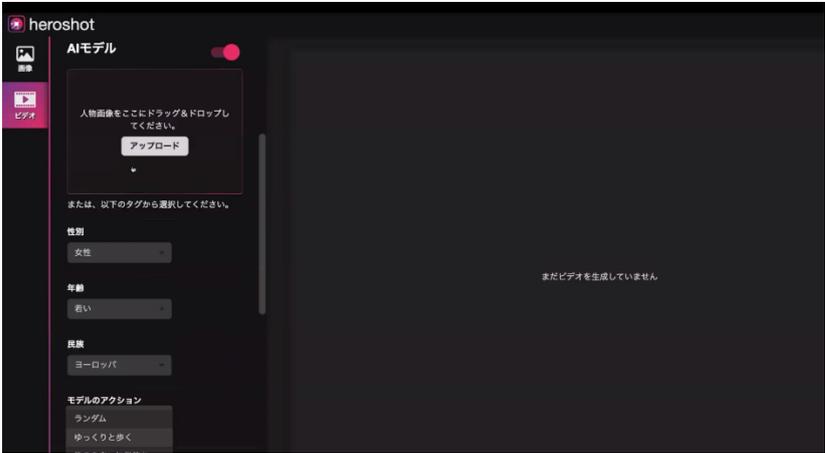
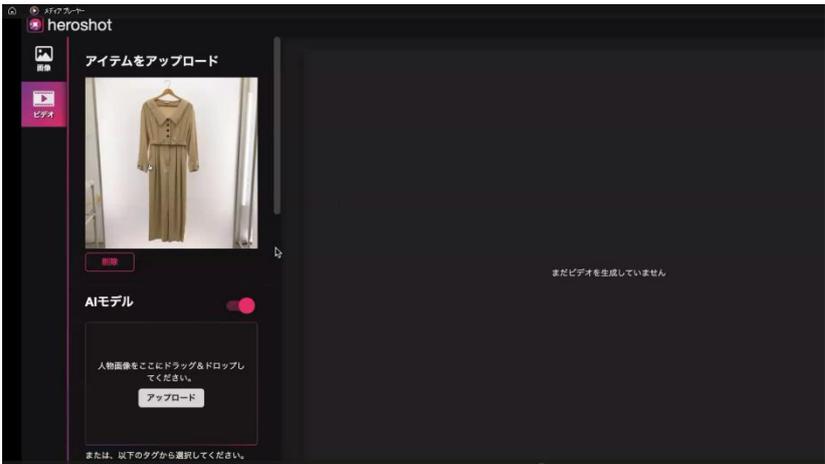
**CASTER TECH VIETNAM** 25年4月設立/ホーチミン拠点

グループ事業に特化したシステム開発

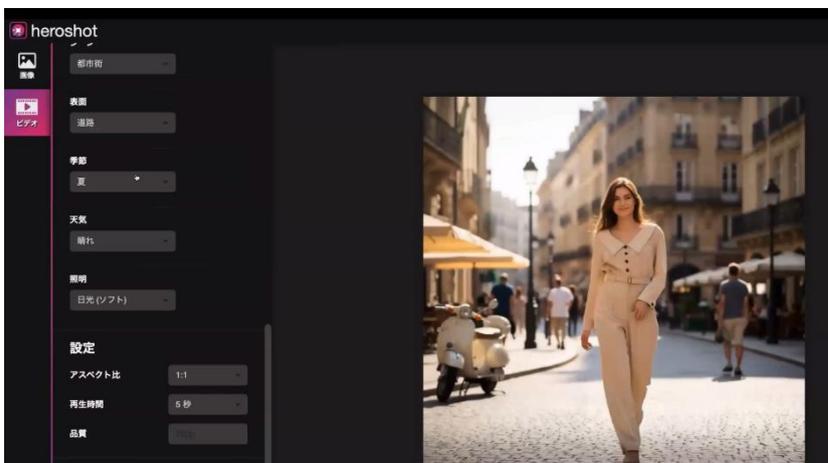
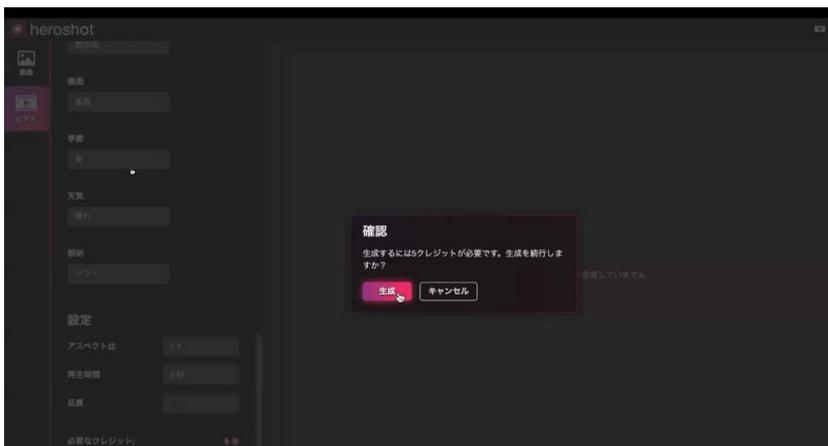
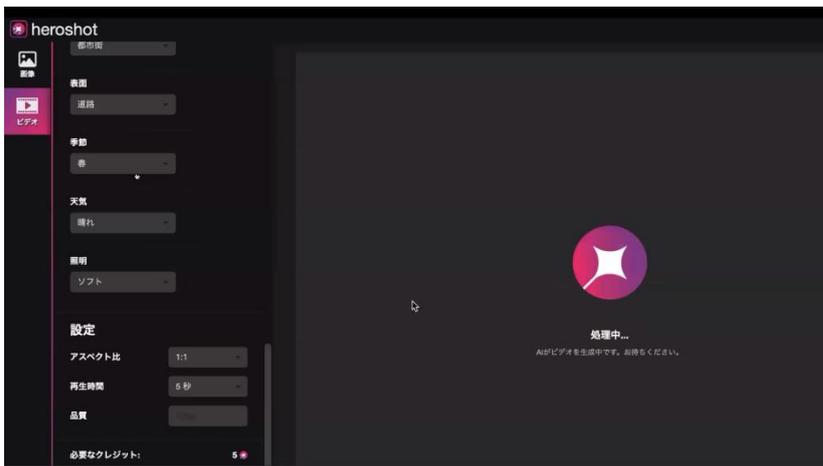
- ✓ グローバル開発ハブ：優秀なエンジニアリソースの確保と開発コストの最適化
- ✓ 開発リソース：グループ全体のシステム開発を支えるエンジニア基盤
- ✓ コスト優位性：高品質な開発を競争力あるコストで実現

© Caster Co., Ltd. 30

酒井：さらに技術開発の体制も強化しています。子会社のグラムスでは、EC事業者様向けに『SASAGE.APP』という SaaS であるとか、あるいは商品画像からモデル着用動画を AI で自動生成する『heroshot』といったツールを開発・提供しています。ここで heroshot のデモ動画をご用意してみましたのでご覧いただければと思います。



酒井：画像を指定してアップロードし、属性などを指定していくと



酒井：先ほどの画像にあった洋服が自動的に AI モデルの方に着られて、背景画像も構成してこのような動画が生成されます。

AI Tech事業 / 連結子会社

SaaS開発・AI活用支援・グローバル開発拠点の3本の矢で、事業拡張を加速

**glams グラムス株式会社** 24年6月株式取得  
EC出品「ささげ」業務自動化SaaS & 映像開発

- ✓ 業界特化：EC市場の成長テーマに沿ったプロダクト展開
- ✓ SASAGE.APP：ささげ業務(撮影・採寸・原稿)のAI自動化で、EC運営の業務効率を最大70%向上
- ✓ heroshot：商品画像からAIがモデル着用動画と画像を自動生成し、EC販促を支援。SASAGE.APPとの併用で、アプリ上で出品・管理を行い、EC出品業務全体を効率化

▶ 動画・画像生成AIアプリ「heroshot」

**株式会社キャストターテックジャパン** 24年9月設立  
顧客ニーズ主導の総合TEC事業

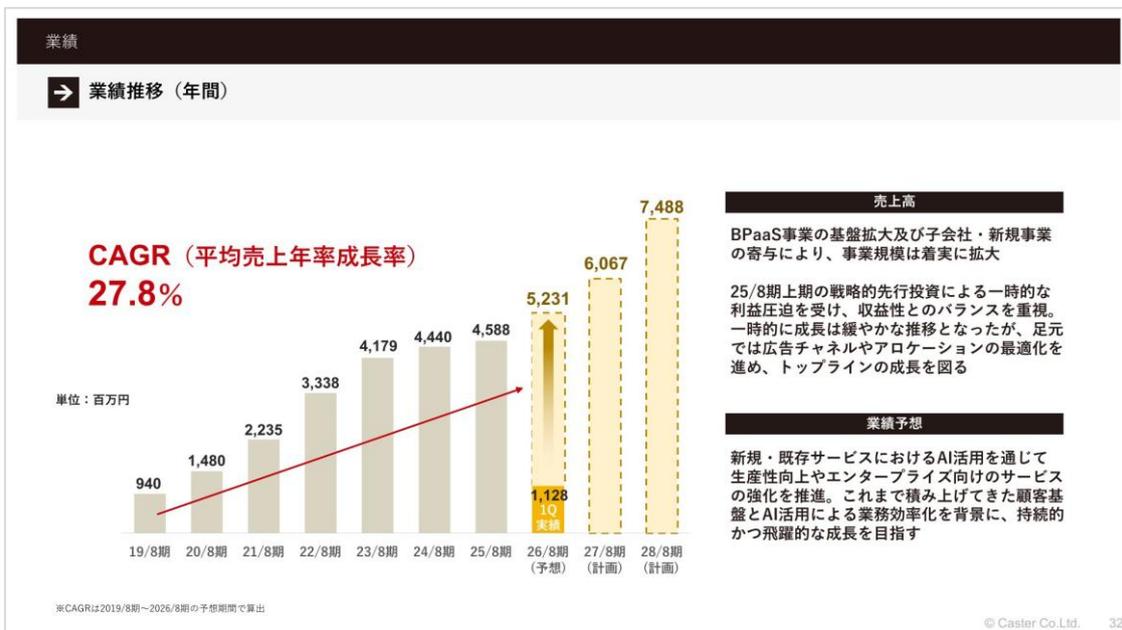
- AI研修事業 企業向け生成AI導入・活用支援事業を軸に必要なAI知識や業務効率化支援
- コンサルティング AIを中心に多角的な経営支援に伴走し、実行部分も支援
- その他 BPO業務の請負や人材運用に関するノウハウを活用した新規事業創出等

**CASTER TECH VIETNAM** 25年4月設立/ホーチミン拠点  
グループ事業に特化したシステム開発

- ✓ グローバル開発ハブ：優秀なエンジニアリソースの確保と開発コストの最適化
- ✓ 開発リソース：グループ全体のシステム開発を支えるエンジニア基盤
- ✓ コスト優位性：高品質な開発を競争力あるコストで実現

酒井：これらのシステム開発を支えるために、ベトナムには CASTER TECH VIETNAM を設立して、優秀なエンジニアリソースの確保と開発コストの大幅な低減を実現しています。

## → 業績



酒井：業績です。グラフで示している期間の2026年8月期(予想)まででCAGR27.8%という高い水準で売上を拡大してきました。2025年8月期は45.8億円の着地となりました。これまでは成長のための先行投資を優先してきたので一時的に利益が圧迫される部分がありましたが、現在は、収益とのバランスを取りながら次の成長に向けて各種取り組みを進めているというフェーズに入っています。

## → 業績推移（四半期）

単位：百万円	24/8期				25/8期				26/8期
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
売上高	1,086	1,107	1,122	1,123	1,164	1,125	1,157	1,140	1,128
売上原価	643	653	675	691	715	721	744	726	694
売上総利益	442	453	447	432	449	404	412	413	433
販売費及び一般管理費	451	453	495	527	592	535	500	434	414
営業利益	△9	0	△48	△94	△143	△130	△88	△20	19
経常利益	△15	10	△45	△108	△145	△129	△91	△20	18
特別損失*	—	—	—	19	1	0	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	△18	4	△59	△144	△147	△131	△92	△21	12

\* 過時開示資料：ベルリン支店閉鎖及び特別損失の計上に関するお知らせ

© Caster Co. Ltd. 33

酒井：四半期業績推移です。直近の四半期業績を見ますと、まずはコストコントロールの成果がはっきりと現れているのがご覧いただけるかと思います。2026年8月期の第1四半期におきましては、広告チャネルの最適化などもう一段の販管費見直しも行いまして、営業利益で19百万円、四半期黒字を達成いたしました。今後はこれまで積み上げてきた安定した顧客基盤とAI活用による業務効率化を掛け合わせることで、持続的かつ飛躍的な利益成長を目指していきたいと思っております。

資料をいたしました説明については、以上とさせていただきます。



## 質疑応答

質問者①：生成 AI が広く利用可能となっている環境下においても、原価率に顕著な改善が見られない点について、構造的な要因をご説明ください。また、AI 導入による事業への定量的なインパクトについて教えてください。

酒井：AI やその他のツールは日々進化を続けております。特に先日の Claude Cowork などについては、我々の業界のみならず各所で話題となっていると認識しております。当社においてもそこに向けた取り組みを着々と進めております。例えば昨年開示させていただいた全社員に対する AI 研修は、この 1 月、2 月でほぼ全社員に対して受講を完了しております。次は本格的な活用に入ってくる段階です。一部の進んでいる社員については既に業務の中に実装しているという事例は出ておりますが、本格的に全体に伝わっていくのはこれからかと思っております。構造的な要因があるというよりは、目に見える形でお伝えできるのはもう少し先になるかなというところですので。現時点において原価率の改善に至っていない点につきましては申し訳ございませんが、改善に向けた取り組みは着々と進んでおりますのでご安心ください。AI 導入による事業への定量的なインパクトについては、当社の業務構造は、7 割がコミュニケーション、2 割がディレクション、そしていわゆる作業・オペレーションについては 1 割と捉えています。AI 導入によるインパクトの範囲というのは、先ほど申し上げた 7 割のコミュニケーションの部分と 2 割のディレクションの部分になります。業務全体の 9 割に当たるところで、ここに対するインパクトはおそらく控えめに見ても 50% ぐらいのインパクトはあり得ると思っております。つまり 9 割の部分に対してそれを半分に低減するインパクトがあり得ると捉えているので、中長期的には 45% 程度の原価低減に繋がる可能性を秘めているのではないかと考えております。最終的にその 45% の原価を効率化していくという一旦の目安に対して、先ほど申し上げたような各種取り組みを着々と進めていくことによって、できるだけ早い段階で成果を皆様にお届けできればと考えている次第でございます。

―――  
質問者②：2026年8月期売上計画（前年比+14%）について、社数増加、ARPU変動、新規事業の3要素に分解した売上ブリッジをご提示ください。

酒井：色々な施策を進めておりますので、中長期的には変動する可能性もございますが、まず今期に限定すると、主力事業であるBPaaS事業については、事業構造が大きくは変わらないことから、ARPUは基本的に大きく変動せず、社数を着々と積み上げていくことで安定的な成長を求めていくことが前提になっています。一方でAI Tech事業を中心に新規事業において、足元で既にリリースいたしましたAI研修事業などを下期にかけてしっかり積み上げていって売上成長を志向していこうというところです。まとめますと、BPaaS事業における社数増加による安定的な売上成長と、AI Tech事業におけるAI研修事業などを下期にしっかり積み上げていくことで今期の売上計画を進めていきたいと考えている次第でございます。

―――  
質問者③：貴社はAI FIRSTを掲げていますが、取締役会にCTOやCIOといった技術統括責任者は設置されていないように見受けられます。生成AIの業務実装および原価構造改革の最終責任はどの役員が担っていますか。また、取締役会としてどのようなKPIで進捗を監督していますか。

酒井：最終責任はどの役員が担っているかについては、代表の中川が担当しております。ご質問のとおり、現状の役員レイヤーにはCTOやCIOは入っておりませんが、システム開発部パートナーやベトナム子会社の会長などを務めております者をCTOとして配置しております。最終責任は代表の中川が担う一方で、テクニカルな部分についてはその責任者と一緒に諸々進めているというところです。AIの進化スピードにキャッチアップしていくことを重視し、今後は役員レイヤーにCTOなどを設定していくということも検討を進めていく必要が出てくる可能性はあるかと思えます。次に取締役会においてどのようなKPIで進捗を監督しているかというところは、現在のところ定量的に極めて具体的に追えるような固定的なKPIを設定している段階ではありません。理由といたしましては、AI FIRSTの推進、直近1月・2月、あるいは半年のAIトレンドのスピード感については目覚ましいものがあります。そういう中で固定的なKPIを追うというよりは、必要なプロジェクトを設定して、それらの納期を厳密に守って進めていくやり方が現時点では適切であると考えております。取り組みを進めながら、足元のトレンドに変化があればプロジェクトのゴールを適宜調整し、それぞれ設定された納期をきっちり守りながら進めていくという形で進捗を監督しております。

―――  
質問者④：エンタープライズ市場を拡大するにあたり、技術的な情報セキュリティ統括（CISO 機能）はどの体制で担保されていますか。

酒井：情報システム部に DPO（データ保護責任者）を設置しております。あとは P マークの取得、ISMS などの認証を取得するというはやっております。エンタープライズのお客様や個別の企業様によっては企業独自の専用端末や VPN 環境、この辺りの要望があるケースもあります。その場合については適宜その仕組みを構築して対応しているというのが足元でございます。

―――  
質問者⑤：最近アンソロピックがリリースした AI の Cowork で、多くの SaaS が置き換えられてしまう懸念からソフトウェア会社を中心に大きく株価が下落しています。貴社のビジネスへの影響についてどのようにお考えですか？

酒井：当社ビジネスへの影響については、直近の AI トrendは結構ポジティブに働くと考えております。2つの観点からお答えしようと思います。

まず 1 点目が、お客様からのニーズの増加です。AI 全体が急速に進化の中で、当社の顧客層の中心である中小企業は、このトレンドに追いつけていない状況にあります。AI の進化を無視することもできないものの、どう対応すればよいか分からないという中で、むしろ当社を頼りたいというニーズが増える傾向にあるのではないかと捉えています。そうした意味でお客様がこれから増える可能性が短中期的にもあるかなと考えております。

2 点目は、当社の原価率改善の後押しとなる点です。当社の業務は、コミュニケーション 7 割、ディレクション 2 割、オペレーション 1 割で構成されており、全体の 9 割を占めるコミュニケーションとディレクションの半分を効率化するというビジョンがございますが、そこに対してのスピード感というのは当然我々の努力だけでなく、テクノロジーの進化のスピードに依存している部分があります。Anthropic の Cowork 等もそうですが、そういうものがどんどん進化していったら我々が使えるようになることによって、最終ゴールとしての原価率を 45%効率化するというところについては、むしろ我々の後押しをしてくれる要素があるんじゃないかと捉えています。また、我々が BPO ではなく、BPO と SaaS の合成語の BPaaS を展開しておりますが、SaaS 側の直接的な影響は現時点ではないかなと捉えております。「SaaS is dead」といったことが最近一時的に話題となり、主にアプリケーションレイヤーが溶けていくという文脈で語られておりますが、界隈のプレイヤーの方とお話しする機会もあって、SaaS プレイヤーにおいてもこの AI のトレンドを追い風にできるかどうか、これが分かれ道にあるという感じなんだなと聞いていて思っています。SaaS というのは構造的に言うとアプリケーションレイヤーやミドルウェアレイヤー、インフラレイヤー、データベースレイヤーなどがございますが、SaaS プレイヤーがこれまで確保してきたお客様であるとか、そこから得られているデータというのはむしろこの AI の時代においては武器になるんですね。SaaS プレイヤーも自分たちが強みとして持っているデータをこの AI 時代にしっかり活用していけるところについては、むしろ彼らのビジネスを強化す

るものになり得るといふところもあるのかなと思つてまして、我々としてはそういうトレンドは当然意識しながらも、BPaaS 事業者として、そのトレンドを横目に睨みながら中小企業のお客様がそのトレンドに乗っていけないというペインに答えていくであるとか、ビジョンとして持っている原価率のうち 90%を占めるコミュニケーションとディレクションを効率化する、そこにとって AI を武器にしていく、こういうことにフォーカスして AI とは当面付き合っていきたいと考えています。

----

質問者⑥：当四半期の販管費の削減の主な要因は何ですか？

酒井：まずご認識いただきたい点として、販管費の削減を進めてきたのは、前期の第 1 四半期から第 4 四半期にかけて、前期を通じて実施してきたといふところが大きいといふ背景がございます。その前提で直近の第 1 四半期に限定すると、主に段階的に踏み込み始めている広告投資のところ、ここの部分で踏み込みが甘い状態になっていました。第 1 四半期はその部分がやや浮いている部分は 1 つあります。その背景としては、オーガニックを強化して CAC を下げていこうであるとか、ペイドについてもより適切なアロケーションを探していこうといふ作業、これは前期の後半からしっかり推進しておりますが、そこを探りながら今ほぼほぼその解が見えてきているところなので、おそらく第 2 四半期、第 3 四半期以降ですね、この辺りは削減といふよりはしっかり適切に投資できる段階に入るんじゃないかなと思つています。あとは前期の第 1 四半期と今期の第 1 四半期を比較すると大きいところがもう 1 つありまして、採用関連の費用のところなんです。前期の期初には採用を先行して投資して、それをしっかりお客様に届けていこうといふところで結構踏み込んだ時期がありました。そこと比較すると直近のところについては随分とコストが削れている部分があるので、この辺りは前期との比較といふ点においては削減できている部分かなと思つています。

----

質問者⑦：以前の業績説明会から、10 時間プランによって MRR が悪化しているといふ話がありました。その辺りは改善されたのでしょうか？

酒井：結論から言つると改善されています。社数を積み上げてアップセルしていくといふ意図のもとに、比較的低ロットのプランをかなり踏み込んで社数を積み上げていくようなことを前期動いていた時期がありました。その辺りについては、前期の下半期中心にアロケーションの修正をかけてますよとお伝えしていたと思つていますが、その中で一通り状況は落ち着きまして、現時点ではその辺りの状況はほぼ解消しているといふところかなと思つています。そのような取り組みも入口商品としてお客様の数を増やすといふところには十分に貢献するといふことは確認できておりますので、今後については前期から続けているプロモーションコストのアロケーション適正化といふ中で、うまくバランスを取りながら、前期出たような悪影響を最小化しながらも一方でお客様の数を増やしていくといふところ、そこに生かしていければなと思つています。

以上をもちまして、説明会を終了とさせていただければと思います。最後までご視聴いただきましてありがとうございました。これからもいただいたご質問等々を真摯に受け止めて、しっかり事業活動、経営の方に活かして行って、より高い成長、そして株主の皆さまに対してしっかり還元していけるように努力していきたいと思っておりますので、これからも引き続きよろしく申し上げます。

■ 公式アカウントのご紹介

<b>X</b> (旧Twitter) <a href="https://x.com/caster_jp">https://x.com/caster_jp</a>		<b>YouTube</b> <a href="https://www.youtube.com/@caster.members">https://www.youtube.com/@caster.members</a>	
<b>公式note</b> <a href="https://note.com/caster_official/">https://note.com/caster_official/</a>		<b>Facebook</b> <a href="https://www.facebook.com/casterjp/">https://www.facebook.com/casterjp/</a>	

© Caster Co.Ltd.