

株式会社リクルートホールディングス

2026年3月期 マーケティング・マッチング・テクノロジー事業について

2026年2月9日

---

マーケティング・マッチング・テクノロジー(MMT)事業について · · · · · 2

マーケティング・マッチング・テクノロジー(MMT)事業についての対談 · · · 7

## マーケティング・マッチング・テクノロジー(MMT)事業について

### Slide 02

牛田: 昨年4月より、マーケティング・マッチング・テクノロジー(MMT)事業の責任者を務めております牛田です。

本日は、MMT事業の、日本におけるこれまでの「Help Businesses Work Smarter」戦略を踏襲しながら、企業クライアントの皆さまと共に成長を目指すためのビジネスモデルの進化についてアップデートさせていただきます。

この進化とAIを組み合わせることで、MMT事業の売上収益の増大とEBITDA+Sマージンの増大を実現したいと考えています。後段ではより具体的に、美容分野の直近の施策をご説明し、他の領域や分野への今後の展開についてもお話しします。

### Slide 04

リクルートホールディングスは1960年に創業し、日本における新卒採用広告事業を開始しました。人材事業を拡大しながら、1976年に住宅領域に進出したのが、販促事業すなわち現在のMMT事業の始まりです。

紙面の集客広告として、販促事業を旅行や自動車、結婚分野に広げながら、各パーティカルにおいて独自ブランドで個人ユーザーの生活を豊かにし、同時に企業クライアントの成長に寄与することを目指してきました。

各パーティカルの特性に鑑み、各々に存在するミスマッチング、いわゆる「不」を解消するための事業モデルの構築と磨き込みに注力してきました。

1990年代初頭からは、紙面から各パーティカルのインターネット上の集客広告掲載メディアに移行し、その後、現在の業務支援SaaSを組み合わせたマッチングプラットフォームへ進化を遂げました。

### Slide 05

ビジネスモデルについてですが、まず、オンライン移行当初から従量課金モデルを採用した旅行以外の多くの領域や分野では、掲載課金体系は「集客広告掲載モデル」から、企業クライアントの期待アクション数とその獲得コストに応じて複数の料金プランを用意した「期待アクション数別プラン」への移行が進んできました。

2025年度以降は「Gross Merchandise Value (GMV)連動モデル」を導入することで、ビジネスモデルを更に進化させます。

当社のビジネスモデルは、事業環境や個人ユーザーのニーズ、また企業クライアントへの貢献の変化に合わせて、これからも進化しながら成長を続けていきます。

### Slide 06

MMT事業は現在、美容、旅行、飲食、SaaSからなるライフスタイル領域、住宅領域、自動車、結婚、教育等からなるその他領域といった複数のパーティカルで独自のブランドのマッチングプラットフォームを開設しています。

各パーティカルにおいて業界最大級の個人ユーザー数を有しており、長年にわたってそれぞれ日本でのリーディングポジションを維持しています。

売上収益は、住宅領域が最も大きく、次いで美容分野となっており、これらの事業はEBITDA+Sマージンが最も高い事業です。その美容分野を含むライフスタイル領域は、MMT事業セグメントの売上収益の約52%を占めています。

昨年度までは旧マッチング&ソリューション事業の販促領域でしたが、本年度より、リクルートホールディングスの3事業の1つとして実績のご報告と見通しの開示を行っています。

## Slide 07

本年度のMMT事業のセグメント売上収益はYoYプラス5.1%の5,668億円、EBITDA+Sマージンは効率性の改善を進め 27.1%となる見通しです。

成長の見込める領域への資源の集中と、セグメント全体の効率性の改善を進めることで、売上収益の拡大と EBITDA+Sマージンの増大を図る計画です。

来年度はEBITDA+Sマージンを30%に引き上げ、更に2028年度には35%を目指します。

## Slide 09

当社の提供するマッチングプラットフォームとその進化についてご説明します。

これまでの当社の従業員と経営陣の努力と工夫によって築かれた各マッチングプラットフォーム上では、年間合計約6,500万の個人ユーザー(注1)と約97万の企業クライアント(注2)の膨大なマッチングをタイムリーに実現しています。

企業クライアントから業務支援SaaSを通じて連携された予約枠や、モノ・サービス等の情報に対する、リクルートIDを保有する個人ユーザーの予約や問い合わせ、資料請求といったアクションがマッチングを創出しています。

現在は多くのバーティカルで「期待アクション数別プラン」を提供していますが、今後は「GMV連動モデル」の導入により、AIを活用した新たな取組みも併せて、企業クライアントの売上収益の増大に更に貢献することで、MMT事業の売上収益の増大を実現しようと考えています。

「GMV連動モデル」とは、企業クライアントのGMV、つまり当事業プラットフォーム上でのマッチングを通じて購買に至った合計金額である流通取引総額、すなわちGross Merchandise Valueに応じて当社が対価をいただくモデルです。

## Slide 10

「リクルートID」によって、各バーティカル間の相乗効果と、MMT事業としての一体化及び効率化が促進されており、これが今後のMMT事業の中長期の成長を支える基盤の1つとなっています。

個人ユーザーは、「リクルートID」にアカウント登録し、アクションに応じて付与されるリクルートポイントを活用して、複数のバーティカルのプラットフォームを併用しています。

2025年12月末時点で「リクルートID」のアカウント数は9,700万となりました。日本の20代の人口の93%、30代の80%が1年に1度以上ログインしており、今後中長期にわたって、ライフスタイル領域を日常の生活で、また、住宅領域や自動車分野を始めとするサービスをライフステージに合わせて活用していくだけだと考えています。

## Slide 11

企業クライアントに提供している業務支援SaaSがAir ビジネスツールズです。売上管理をするPOSレジアプリのAirレジ、決済サービスを提供するAirペイ等をバーティカル横断で提供しています。

美容分野においては、Airレジを搭載したSALON BOARD、飲食分野ではレストランボードというバーティカルSaaSを提供しています。

これらの業務支援SaaSにより、企業クライアントは従来複数のツールで管理せざるを得なかったデータの一元管理や経営指標の可視化が可能になり、業務効率の改善と営業費用の縮減、それによる売上収益増大のための施策の検討と実行に集中できる環境を整えることができます。

予約・決済・売上等のデータは企業クライアントの業務改善、経営支援のために、システム上で当社に安全に連携される仕組みです。

## **Slide 12**

日本におけるオンライン上のアクションの増加を背景に、当社の企業クライアント数と個人ユーザー数の双方の増加の好循環が続いたことで、当事業プラットフォームにおける年間の総アクション数は、2017年度の約1.9億件から2024年度には約3.7億件に増加しました(キャンセル除き)。

## **Slide 13**

これを基盤として、まず、リクルートIDに登録した個人ユーザーによる複数のバーティカルのプラットフォームの併用を促進します。

そして、当事業プラットフォーム内の予約・決済・売上といったデータを活用し、今後はAIによるサービスや価格の改善提案を企業クライアントに行っていきます。これらの取組みを通じた個人ユーザーのアクション数とマッチング数の増加によって、各バーティカルの企業クライアントのGMVの増大が可能だと考えています。

当社の貢献により企業クライアントの売上収益の増大が見込めるバーティカルでは「GMV連動モデル」を順次導入することで、MMT事業の売上収益の増大を実現していきます。

## **Slide 14**

ここからは、美容分野の直近の事例を用いて詳しくご説明します。

## **Slide 15**

美容分野では、美容系検索予約のマッチングプラットフォーム、HOTPEPPER Beautyを展開しています。その予約件数は、2011年度の約290万件(注3)から、2024年度には約1.6億件(注3)に増大しています(キャンセル除き)。

この要因は、まず、地域単位で営業活動を展開し、サロンの新規開拓に加えて運用立ち上げまで伴走したことにより、日本全国で企業クライアントが増加したこと、そしてそれにより、個人ユーザーの選択肢と利便性が高まり、個人ユーザー数が増加するという好循環が生まれたことによるものです。

加えて、企業クライアントに向けた業務支援SaaSのSALON BOARDの提供により、企業クライアントがタイマーに多くの予約枠を容易に提示できるようになったことが、更なる好循環を支える基盤となっています。

個人ユーザーの集客プラットフォームと、企業クライアントの業務支援SaaSを一体で提供していることが、当社の独自性であり強みだと考えています。

## **Slide 16**

HOTPEPPER Beautyは、ヘアサロン、ネイルサロン、まつ毛サロン、エステサロン、リラクゼーションサロン、美容医療クリニックを含む美容系検索予約のマッチングプラットフォームで、個人ユーザーは店舗検索、スタイル検索から即時予約・決済までをモバイルアプリやウェブサイトで行うことができます。

現在は1か月に平均1,200万人(注4)以上の個人ユーザーにご利用いただいている。

## **Slide 17**

SALON BOARDは、予約枠管理に加えて、会計・売上管理までを一元的に行う、企業クライアント向けの業務支援SaaSです。

SALON BOARDには、当社が提供するAirレジが搭載されており、売上管理から分析まで、企業クライアントのバックオフィスに関わる業務を幅広く支援しています。

また、企業クライアントはSALON BOARDを通じて、HOTPEPPER Beautyでの予約枠や価格の設定を行うことができます。

今ご覧いただいている画面は、企業クライアントが日々の業務で使用しているSALON BOARDの画面イメージです。

売上管理ページでは、日別の売上金額と客数が一目で把握可能です。また、タブを切り替えるだけで、予約状況やHOTPEPPER Beautyへの掲載内容等、業務に関わる複数の項目を確認できます。

これらのデータはシステム上で当社に安全に連携され、企業クライアントへの業務改善及び経営支援提案に活かされています。

### Slide 18

日本の美容産業の市場規模、つまり企業の売上収益の合計は、年間約2.7兆円と推計されていますが、HOTPEPPER Beauty経由の流通取引総額であるGMVは、個人ユーザーの予約件数の増加に加え、メニューの高付加価値化に伴う予約1件当たりの利用単価の伸びにより、昨年度のGMVは約1.1兆円まで増大し、2019年度から2024年度までの5年間のCAGRは14.2%でした。

当社は美容分野のTAMを日本の美容市場におけるオンラインとオフライン合計の販売促進費及び広告宣伝費と考えており、各サロンで経営方針は異なるものの、一般的にはそれらの費用は平均で売上収益の5%から10%程度と言われています。

美容分野の本年度の売上収益見込み1,266億円に基づけば、日本のオンライン市場におけるリーディングポジションは既に確立されていると考えられます。

資本市場参加者の皆さまからは、美容分野の今後のアップサイドは限定的ではないかとの懸念もあると思います。

私は、当社が企業クライアントの売上収益の増大に貢献することで、企業クライアントの販売促進費及び広告宣伝費、つまりTAMが増大すると考えており、それにより、美容分野の売上収益の更なる増大が実現できると考えています。

### Slide 19

「期待アクション数別プラン」に基づく美容分野の売上収益は、個人ユーザーの予約数の拡大が、企業クライアントのより高額なプランの選択に結びついたこともあり、2019年度から2024年度までの5年間のCAGRは7.4%でした。

しかしながら、当社の売上収益がGMVに連動していなかったため、この期間のGMV CAGR 14.2%には及ばず、GMVに対する売上収益の割合は、20%近くあった2016年度から現在では10%強程度に低下しています。当社としては、企業クライアントから頂く料金を一方的に引き上げるのではなく、付加価値の高いソリューションを提供し続けることでGMV増大に貢献し、その一部を対価としていただく形にしていきたいと考えています。

この考え方を踏まえ、美容分野では、本年1月から「期待アクション数別プラン」に加えてGMVに対する従量課金率を1%に設定した「GMV連動モデル」を開始しました。

来年度の美容分野の売上収益に対するこの「GMV連動モデル」の追加効果は、約120億円となることを見込んでいます。

2027年度以降についても、企業クライアントの売上収益の更なる増大に貢献し続けることで、美容分野の成長率を増大させたいと考えています。

### Slide 20

GMV増大に大いに寄与すると期待している施策についても紹介します。

第2四半期の決算発表にて、「本年度は、通常の下半期の集中投入に加えて、期初想定を上回る販売促進費を投入する」旨をお伝えしておりました。

この追加の販売促進費の大半に当たる約50億円を、今月美容分野で実施している「先着100万予約限定で利用金額の50%を還元するイベント」に投下します。

通常2月は日本の美容市場の閑散期です。この時期に当社が追加の販売促進費を投下して個人ユーザーの大きな需要を喚起します。今後も適切なタイミングで、個人ユーザーのアクション数の増大に寄与する販売促進費を投入したいと考えています。

## Slide 21

もう1つは、SALON BOARDへのAIの搭載です。

すでに一部の企業クライアントは、実際にこの機能を使って価格調整やキャンペーン設計を行っています。

こちらがイメージ図です。SALON BOARDの「AI経営相談」にアクセスし、企業クライアントが日々登録済みの売上と予約データをワンクリックで連携します。

例えば「客単価の上げ方を教えて」と入力すると、店舗の実際のデータを基にAIが相談に乗り、すぐに客単価アップのための具体的な提案を返します。

現在はまだβ版として限定的な提供に留まっていますが、できるだけ早いタイミングで、大多数の企業クライアントに提供したいと考えています。

## Slide 22

美容分野での「GMV運動モデル」の導入は、MMT事業戦略「Help Businesses Work Smarter」を通じて「日本中の企業クライアントの稼ぐ力を高める」ことに繋がると考えています。

美容分野の企業クライアントの収益力や生産性を高め、当社の貢献の対価をいただく、この事業モデルをしっかり検証しながら、他の領域や分野にも展開したいと考えています。

旅行分野ではオンラインサービス開始当初から従量課金を導入していますし、飲食分野や住宅領域においては、一部のサービスで「GMV運動モデル」の導入が始まっています。

今後も「GMV運動モデル」がMMT事業内で拡大することに加え、社内でのAIの活用を進めることで事業の効率化を推進し、EBITDA+Sマージンの増大を実現できると考えています。

人口減少下の日本においても、「GMV運動モデル」を導入することで、企業クライアントとMMT事業双方に、まだまだ成長の余地が大きいことを、引き続き実績で示していきたいと思います。

(注1) 美容、旅行、飲食、住宅、自動車、結婚及び教育の各分野において予約や問い合わせ等の一定のアクション(キャンセルされたものは除く)を行ったユニークユーザーの合計(2025年1月から12月)

(注2) 美容、旅行、飲食、住宅、自動車、結婚、教育の各分野における掲載店舗数や施設数等の集計及びSaaS領域における店舗数の合計(複数サービスを利用している場合、各サービス毎に計上。2025年12月1日時点)

(注3) HOTPEPPER Beauty上で成立した予約件数(キャンセルされたものを除く)

(注4) HOTPEPPER Beauty上で予約(キャンセルされたものを除く)を行ったユーザーの月ごとの合計人数の平均値(2025年1月から12月)

## マーケティング・マッチング・テクノロジー(MMT)事業についての対談

荒井: 牛田さん、今日はご説明ありがとうございました。

私から幾つか質問させてください。

まず最初の質問ですが、美容分野で導入された「GMV連動モデル」ですが、「これまでの「期待アクション数別プラン」に、GMVの1%の従量課金が加わった」という理解で正しいでしょうか。

美容分野での導入がなぜ今までできなかったのか、また完全に従量課金モデルに移行しないのは何故なんでしょうか。

牛田: はい、すべてが「GMV連動モデル」に置き換わるのではなく、これまでのプランに加えて「GMVの1%の従量課金」を導入します。

この変化は、企業クライアントの皆さまからも受け入れていただいている。

MMT事業はこれまで「予約数」を中心に企業クライアントの売上向上に貢献してきましたが、最近は我々が提供するAIの活用が進んできたことや、インフレ環境で単価が動いていることもあって、「単価の改善」に関与できる場面が増えてきました。

だからこそ今のタイミングで、企業クライアントの売上、いわゆるGMVに連動するモデルを組み合わせ始めました。

一方で、なぜ完全な従量課金モデルにしないのかというと、美容分野では、リピートするかどうかはプラットフォームの力だけでなく、例えば、「スタイリストさんの技術や接客」に大きく依存します。そこまで含めてすべてを我々の成果として課金すると、企業クライアントの納得感が得られにくくなります。

ですので、あえて固定と従量を組み合わせたハイブリッド型を採用しています。

荒井: なるほど、ありがとうございます。では次の質問に移ります。

美容分野での当社の新しい試みと今後の展開について、企業クライアントサイドは何を期待して良いのか、また個人ユーザーから見える変化やメリットについて、牛田さんがどのように捉えられているのか教えてください。

牛田: まず企業クライアントに対しては、当社が提供できる支援の幅をさらに広げられると思っています。

というのも、GMV連動の従量課金を加えることで、「企業クライアントの売上最大化」に、我々が更にフォーカスできるようになるからです。

具体的には、AIを用いた改善提案や、「ビビビ祭」のような販売促進費を投下する需要喚起の施策によって売上の増加に貢献していきます。

例えば、日々の店舗データ分析をAIを用いて行い「ショートカットが得意」「韓国風が得意」といった、スタイリストさんの強みに合わせたメニュー設計を企業クライアントがすることで、単価や客数が伸び、それが売上やスタイリストさんの報酬アップにもつながっていく。

また、曜日の稼働を平準化させる提案や、LTV、つまり生涯顧客価値を前提に、リピートしやすい価格設計を提案することによって、サロンの売上向上に貢献していきたいと考えています。

一方で、個人ユーザーの皆さまにとっては、これまでの予約が取りやすいプラットフォームであることに加え、「自分の理想のサロン・スタイリストに出会い、最適なタイミングや価格で利用できる」ことがメリットだと考えていますし、今後もそういう体験を届けていきたいと考えています。

荒井: 両サイドにとってとても良い効果が出るということなんですね。では、次の質問をさせてください。

本日の牛田さんのプレゼンテーションで、日本の美容市場における企業の販売促進費と広告宣伝費の合計というものは売上比で平均で5%から10%程度と一般的に言われているとのことでした。

一方で当社の売上収益は過去はGMVの20%近くで、近年下がったと言ってもそれでも10%強というご説明でした。これはどう考えたら良いのでしょうか。

更に、美容分野の「GMV連動モデル」の課金率というのは、今後変化させることをお考えでしょうか。

**牛田:** 一般的に言われる平均値は、広告宣伝をあまり行わないサロンも含めた、市場全体の数字です。

一方で、当社のプラットフォームをご利用いただくのは、「これから顧客基盤を作っていく新規開業の店舗様」や、「販売促進費と広告宣伝費に積極的に成長投資をする方々」が中心です。そのため、平均より売上収益に占める割合が高くなりやすい、と認識しています。

これまでのプランにおいて、企業クライアントの皆様にその集客効果に対してご満足いただいているからこそ、結果としてこの水準が維持されてきたと考えています。

次に「今後、GMV課金率を変えていくのか」という点ですが、まずは企業クライアントに満足いただくのが最も重要だと考えており、一方的に課金率を引き上げることが目的ではありません。

今回の「GMV連動モデル」の導入の真の狙いは、「共に成長する仕組み」を作ることです。

重要なのは「課金率を上げること」ではなくて、当社が提供するAIの活用や需要創出を通じて、我々がどれだけ企業クライアントの売上(GMV)を伸ばせるかだと思っています。

その提供価値と企業クライアントのニーズを踏まえながら、最適な形で継続的に模索していきます。

**荒井:** これからが楽しみですね。では次の質問です。

他の分野での進化について、牛田さんの思い描いておられる青写真を教えていただけないでしょうか。牛田さんが今後期待されるのは、飲食分野とか住宅領域なのでしょうか。

**牛田:** 他の分野や領域については、特定のものを決め打ちするというよりも、当社へのデータ連携が進んでいて、改善提案を通じて企業クライアントの売上向上にしっかり貢献できそうな分野から順にテストを進めています。

実際に、美容分野で得たナレッジを共有しながら、飲食、住宅、自動車など、複数分野で検証を進めている段階です。

もちろん、分野によってデジタル化の進み具合は違うので、立ち上がりの時間軸には差が出ますが、

「販促機能」と「SaaSを経由したデータ」を持つ強みを活かしてマッチングを増加させ、更にAIを組み合わせることでGMVを最大化させる「勝ちパターン」を分野横断で展開していくのが、我々の描く青写真です。

MMTの仲間たちはみな意欲的で優秀な人材ばかりなので、様々な分野で新たな可能性が広がることを期待しています。

**荒井:** とっても楽しみですね。では次の質問です。

割と一般的な質問なのですが、個人ユーザーのオンラインでの行動様式が、AIアプリを入口としたものに変わってきていますね。MMT事業への影響についてはどうお考えでしょうか。

**牛田:** おっしゃる通りで、対話型AIを入口にして情報収集や意思決定をする動きが広がっています。特に若年層では、検索に加えてAIを使うケースが増えています。

まだ全面的に置き換わったわけではありませんが、ユーザー接点が変わり得る最重要の構造変化として捉えています。

一方で、入口がどう変わっても、個人ユーザーの体験を磨き込み、企業クライアントとのマッチング精度を高めていくことが我々の提供価値の源泉であることに変わりはありません。

ですので、「予約・来店・成約」までをスムーズに完結できる体験を提供するために、AI時代の「発見から予約」に最適化することに優先度高く取り組んでいきます。

**荒井:** なるほど、ありがとうございます。

日本においては、MMT事業とHRテクノロジー事業との間での協業ですとか、事業間の相乗効果というものはあるのでしょうか。

**牛田:** はい、あります。

日本ではですね、MMT事業とHRテクノロジー事業でリクルートIDを横断で活用できることが大きな相乗効果を生み出しています。

実際にHOTPEPPER Beautyで初めてリクルートIDに登録した若年層が、HRテクノロジー事業においてレジメ登録やアルバイト領域のサービス利用へ広げるといったクロスユースも起きています。

今後も、ID基盤を活かしたサービスの最適化により、よりよいユーザーエクスペリエンスの提供を進めています。

**荒井:** ありがとうございます。では、最後になりましたが、MMT事業全般についてお伺いします。

来年度はEBITDA+Sマージン30%、2028年度には35%を目指して進化を続けるという訳ですが、今日のお話を伺うと、売上収益の更なる増大に併せて、マージンもこの数字を大きく超えることが十分にあり得るんじゃないかなという風に思ってしまったのですが、それで良いでしょうか

AIの活用についてもお話がありましたし、企業クライアントのGMVの増加による当社売上収益の増大とさらにはオペレーションの効率化が実現されれば、その期待も現実的になるのではないかでしょうか。

**牛田:** まずは、来年度30%、2028年度35%というEBITDA+Sマージンの目標に向けて、着実に取り組んでいきます。

今日お話ししたように、「GMV連動モデル」の拡大やAIの活用によって、売上収益の成長とオペレーション効率の改善が同時に進む余地はあります。中長期的には、マージン改善の追い風になると考えています。

一方で、効果が出た分をそのまま利益に積み上げるだけではなく、需要創出やプロダクト強化など、企業クライアントのGMV拡大に繋がる場合には、機動的に投資も行います。ですので、投資のタイミングによっては、EBITDA+Sマージンが短期的に変動する局面もあり得ると思っています。

まずは目標に向けて戦略を実行し、進捗と実績でお示ししていきたいと考えています。

資本市場参加者の皆さんには、すでに大きく期待いただいているHRテクノロジー事業だけでなく、今後のMMTにも是非ご期待いただければと思います。

**荒井:** とても期待が持てますね。本日は牛田さん、ありがとうございました。

今日の牛田さんのプレゼンテーションで、資本市場参加者の皆様のMMT事業に対するご興味が俄然高まって、牛田さんとの面談のリクエストが俄然沢山来るようになるんじゃないかなという風に思って楽しみにしています。

## **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、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。