

メディア&ソリューション事業のご紹介 説明要旨

株式会社リクルートホールディングス

■事業ポートフォリオ

当社のメディア&ソリューション事業は、創業から 50 数年を経て、現在の事業領域は広範囲に広がっており、主に国内市場におけるライフイベント領域と日常消費領域、国内人材募集領域から成り立っています。過去 5 年間の売上高 CAGR は 7.4%、EBITDA マージンは 25%前後を維持しており、2017 年 3 月期通期の IFRS 実績では、売上収益 6,582 億円、EBITDA は 1,515 億円、総従業員数は 15,000 名を超える規模に拡大しています。

メディア&ソリューションの歴史は、リクルートの歴史そのものであり、国内事業のほぼ全てを自社で開発し、拡大してきました。この積み上げが現在の事業ポートフォリオを形成しています。

祖業である国内求人事業に続き、1980 年代に、進学・住宅・自動車・結婚といった、人生に一度か二度の「ライフイベント領域」に展開し、その後、2000 年代に入って、旅行・飲食・美容といった「日常消費領域」に拡大しています。

その間に、トラディショナルなペーパーメディアからインターネットメディアに、迅速かつスムーズに軸足を移して現在に至りました。そして、ほぼ全ての主要事業分野において売上収益 No.1 のポジションを築いています。

■強さと将来性の理由

○強固な仕組みの基礎「リボン図モデル」

事業分野ごとに市場環境は異なりますが、当社のビジネスモデルは「リボン図モデル」として共通しています。

メディア（マッチング・プラットフォーム）をご利用いただく個人ユーザーに満足いただくサービスを潤沢に提供し続けることで、ユーザーと企業・店舗とのマッチングのトランザクション総量を拡大させ、収益の最大化を実現するビジネスモデルです。

そのトランザクション総量を拡大するためには、クライアントである企業・店舗から提供される、受付時間枠や座席の予約状況等、ユーザーのアクションに必要なリアルタイムな情報が不可欠です。これを当社では「ユーザーがアクションに必要な情報の“在庫”」と呼んでおり、この在庫情報の量と質を最大化することが、競争優位性を保ち、各既存事業が中期的に安定した収益成長を実現する基本的な「仕組み」となっています。

しかし、ユーザーが満足し、マッチングの総量が増えれば増えるほど、クライアントの管理業務負荷が増加していきます。こうしたことから、当社のビジネスモデルは、その負荷を解消できる、より洗練かつシステム化された「仕組み」への進化が必要となっていました。これが、クライアント企業向けの業務支援サービスに当社が力を入れている理由です。

○クライアント企業数を増大させマッチング効率を高める強固な仕組み

もはや当社は、メディア（マッチングプラットフォーム）だけの事業体ではありません。その名をメディア&ソリューション事業としたのも、当社がクライアント企業向けの業務支援サービスである「ソリューション」に注力しているためです。

当社は、クラウドの普及をはじめとするインターネット・テクノロジーを利用・応用して、クライアント向けの業務支援ソフトウェアアプリケーション（SaaS）を投入し、より効率良く、かつ大量に「在庫」を集める強固な仕組みを確立しています。

一方で、ユーザー獲得効率を高める目的で、横断的なポイントサービス、リクルート ID を導入し、それまで各々のサービスごとに閉じていたユーザーデータベースを統合し、さらにユーザーの利便性向上・バリューアップを目指し PONTA とのポイント統合も行いました。

したがって、現在の当社の事業を正確にご説明するならば、ユーザー、クライアント双方の満足度を同時に高める「マッチ

ングプラットフォーム・ソリューション事業」となります。

中規模・小規模企業を中心とするクライアントに対し、ユーザー満足度の高いメディア（インターネット上の「マッチング・プラットフォーム」）とソリューション（インターネットを経由した「業務支援サービス」）を同時に提供することにより、クライアントの事業環境のIT化による収益の増加と業務効率化の同時実現を価値として提供する事業に進化しています。

このビジネスモデルへの進化の中で、「成功パターンの横展開」「確立された仕組みの既存事業分野への横展開」による成功確率の高い事業展開を続けながら、新たなクライアント、新たな業務支援サービス、新たな事業分野における事業機会を貪欲に追求し、更なる成長シナリオを描き実現していきたいと考えています。

■ 確立された強固な仕組みの例

○ 国内美容「ホットペッパービューティー × サロンボード」

美容室等において、電話による予約受付をサロンボードでリプレイスすることにより、オンライン上での受付時間増加に伴う売上収益の増加とクライアントの予約管理等の効率化を実現しています。このように、マッチング・プラットフォームにソリューションを付与した機能の強化により、2013年3月期からの5年間でサロンボードの利用店舗数はCAGR28%成長し、予約件数は同68%増加しました。その結果、売上高は2013年3月期からの5年間でCAGR20%増加し、2017年3月期は前年同期比24%成長の573億円に達しています。

利用店舗数については、美容室やネイルサロン等で20万店舗の白地が残っており、またネット予約数についても電話予約等の代替余地がまだまだ残っており、この大きな白地を獲得することで更なる売上収益の成長を目指しています。

■ 中長期的な成長に向けた新たな展開

① 既存分野への転用：国内人材募集「Recruit Agent × CAST」

クライアント企業が求人募集の際、当社が持つ候補者データベースに直接アクセスしてマシンラーニングで抽出された最適な候補者情報を獲得し、面接設定から採用までをオンライン上で行える業務支援サービスです。

これまでの採用担当者の業務をSaaSで半自動化することにより、「最も業務負荷が少なく紹介精度も高い」環境の実現を目指しています。2016年の1月にローンチし、現状、約1万社のクライアント企業に導入して頂いています。

② 新規クライアント拡大：AIRレジ × 飲食「レストランボード×ホットペッパーグルメ」

AIRレジを先行して投入した上で、美容分野と同様の座席予約情報を管理する「レストランボード」をリリースし、リアルタイムな空席情報をホットペッパーグルメに提供しています。競合他社に先駆けて、予約サービスおよび業務支援サービスを一気に投入した結果、予約数でも競合企業を大きく上回っており、ネット即予約サービス利用店舗数は、2013年3月期からの5年間でCAGR156%増加、ホットペッパーグルメでのネット予約人数は、2014年3月期からの4年間で57%UP、直近でも前年同期比で38%増加し、売上収益は5年間のCAGRで4%増加しています。

また、AIRレジ及びレストランボードのオプション機能として、ユーザーへのメッセージ配信やホームページ作成といった業務支援サービス、「業務サポートパック」は有料課金型業務支援SaaSが収益貢献している事例です。業務サポートパックの投入は、今までホットペッパーグルメでは広告のお取引に至らなかった、あるいは少額取引のみの小規模クライアントのご契約と予約在庫の獲得、その結果の収益化が目的です。

業務サポートパックの導入店舗数は、9月末で約1.6万社を超えており、AIRレジの先行導入がこのような業務支援SaaSの浸透を加速させています。

これまで販促メディアであるホットペッパーグルメは、5万店舗にご掲載いただいております。販促メディアとしてのターゲットはメディア利用経験のある約13万店舗ですが、この事例のように販売促進のみならず、電話予約等の代替余地がある予約機能や業務支援を新たに加えることで市場は広がり、更なる売上収益の成長を目指しています。

③ 周辺サービス展開：決済「Air ペイ」

Air レジやサロンボード、レストランボード等を通じ、カード決済導入率がまだ低いとされる小規模店舗を開拓しながら Air ペイによってユーザーの決済の利便性を高めることで、収益機会を獲得していきたいと考えています。現状、当社の決済システム導入店舗数は2万店を超えており、本格的な事業展開を始めた今年2月以降、毎月7%を超える売上収益の成長を続けています。Air レジやサロンボードといったプラットフォームが既に普及していることで、導入がスムーズに進んでいます。

④ 新規事業開発：与信「Partners」

当社の保有するビッグデータ解析、及びマシンラーニングとAIを活用した与信モデルに基づく独自の融資サービスです。現状は、一部の旅行クライアント企業向けの限定的なサービスですが、特徴として、決算書等の過去の実績ではなく、当社のサービス上でのマッチングのトランザクション数と傾向、及び口コミ等の膨大な項目のデータから、将来の収益を予測し貸付限度額を設定するものであり、今までローン審査を通過するのに時間がかかる中小事業者でも、最短当日で融資を受けることが可能になっています。今後、対象業種を拡大するほか、様々な業務支援サービスの展開を予定しています。

⑤ 海外展開：海外美容「Treatwell」

Treatwell のブランドで事業展開している Hotspring 社は、2015 年の買収当時はイギリスでのみ No.1 のポジションでしたが、現在はドイツ、スペイン、イタリア等、欧州主要国において、ほぼ予約数・サロン数ともに No.1 のポジションを獲得するに至っています。既に、一部の地域においては、EBITDA で黒字化を果たしており、グローバルでの売上収益は、買収後の約2年間で2.5倍の16億円になっています。国内の美容事業とは若干収益モデルは異なるものの、各種ノウハウを移植することで欧州展開を更に加速させてまいります。

■まとめ：強固な仕組みと事業領域・業務支援サービス拡大の確実な道筋

メディア&ソリューション事業の中期的な安定成長は、既存の事業分野で確立された進化した「仕組み」で、いかに多くのマッチング・トランザクションを生み出すかにかかっています。

クライアントである企業・店舗から提供される「在庫」の量と質を最大化し、個人ユーザーの満足度を高めながら、そのユーザー数を最大化し、プラットフォーム上でのマッチング効率を最大化することで、マッチング・トランザクション総量が拡大し、当社の収益の最大化が実現します。

同時に、広い事業領域の中に、今後展開していくべき有望なビジネス機会が数多く存在しており、十分なフィージビリティ分析を経た上で、大規模な営業部隊を投入して、一気に市場優位性を獲得してまいります。

「成功パターンの横展開」、「確立された仕組みの既存事業分野への横展開」によって、成功確率の高い事業展開を続けながら、新たなクライアント、新たな業務支援サービス、新たな事業分野における事業機会を貪欲に追求し、更なる成長シナリオを実現してまいります。

以上

免責事項

本資料の作成にあたり、当社は当社が入手可能な情報の正確性や完全性に依拠し、前提としていますが、その正確性あるいは完全性について、当社は何ら表明及び保証するものではありません。

また、将来に関する記述が含まれている場合がありますが、実際の業績は様々なリスクや不確定要素に左右され、将来に関する記述に明示又は黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。したがって、将来予想に関する記述に全面的に依拠することのないようご注意ください。

本資料及びその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、第三者が、その他の目的で公開又は利用することはできません。