

欧州でオンライン美容予約サービスを展開する
「HotSpring社」の子会社化について

2015年5月1日



株式会社リクルートホールディングス

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。

1. 本件のポイント
 2. 販促メディアの海外戦略
 3. Hotspring (ホットスプリング) 社について
 - 3-1. 会社概要
 - 3-2. ビジネスモデル
 - 3-3. 前期実績
 - 3-4. 欧州の美容市場
 - 3-5. 美容予約市場におけるポジショニング
 - 3-6. 競争優位性
 4. 成長戦略
 5. 取得金額と業績影響
- Appendix

1. 本件のポイント

1. 本件のポイント

- 美容分野における**初の本格的な海外展開**
- Hotspring社は、既に欧州で、**掲載店舗数・ユニークビジター数・予約数ともにNo.1**
→欧州のオンライン美容予約市場は
今後、急成長が見込まれる有望な市場
- 当社が培ったノウハウの移管により**バリューアップを加速**
→「組織マネジメントノウハウ」や、「CRM（カスタマーリレーションマネジメント）ノウハウ」等の知見を移管

2. 販促メディアの海外戦略

2. 販促メディアの海外戦略

- 保有ノウハウや市場規模等に鑑み、住宅・旅行・飲食・美容分野での海外展開を優先
- 各国の優良パートナーとの協業による事業拡大を模索

<現在の展開状況>

	北米	欧州	アジア		
住宅	 (100%子会社化/Phase1) 米国の不動産情報サービス	---	---		
旅行	 (少額出資/Phase1) 在庫数世界最大の 貸別荘検索サービス	 (少額出資/Phase1) 欧州最大級の旅行 ツアー予約サービス	 (少額出資/Phase1) ベトナムの旅行 予約サービス	 (少額出資/Phase1) インドネシアの旅行 予約サービス	 (子会社化/Phase1) フィリピンの旅行 予約サービス
飲食	---	 (100%子会社化/Phase2) 欧州最大級の飲食店 予約サービス	 (少額出資/Phase1) タイ最大の 飲食・美容口コミ 検索サービス	---	
美容	---	 (子会社化/Phase2) 欧州最大のオンライン 美容予約サービス	---		

※Phase1：少額出資/可能性検証、Phase2：大型買収/展開加速

3. Hotspring (ホットスプリング) 社 について

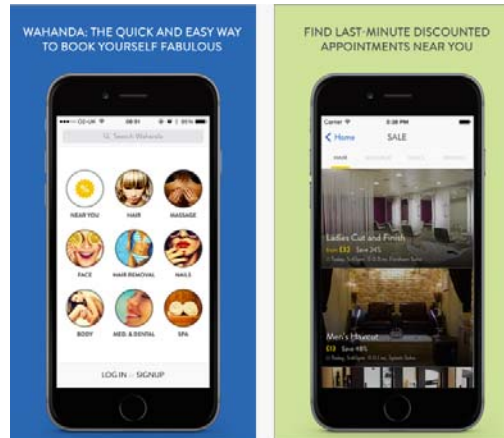
3-1. 会社概要 (1/2)

- ロンドンに本社を構え、オンライン美容予約サービス「Wahanda」(ワハンダ)を運営
- 2012年に予約サービスを開始し、既に欧州で掲載店舗数・UV数・予約数ともにNo.1



MOTHER'S DAY GIFTS
Treat your Mum to something different this Mother's Day

FIND A GIFT NOW



会社概要

会社名	: Hotspring Ventures Limited
事業内容	: オンライン美容予約サービス
設立年月	: 2008年2月
本社	: ロンドン (イギリス)
公開/非公開	: 非公開
売上高	: £ 4.30million (FY2014)
EBITDA	: £ ▲6.30million (FY2014)
従業員数	: 約130名
展開国数	: 5か国

3-1. 会社概要 (2/2)

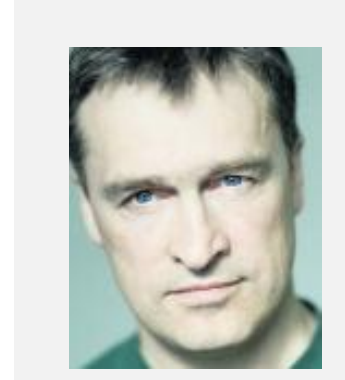
■ 欧州での予約ビジネスにおいて、豊富な経営・執行経験を持つ経営陣

Lopo Champalimaud
(Co-Founder, CEO)



- Fulcrum Analytics (オンラインリサーチサービス) 創業
- Lastminute.com (直前予約サイト) Managing Director
- Livebookings (飲食店予約サイト) 取締役
- Hotspring社創業 (2008年)

Klaus Nyengaard
(Chairman)



- JustEat (世界No.1のデリバリー注文サイト) CEO

Chris Wood
(Chief Commercial Officer)



- Hilton International Director of Brands
- Toptable (飲食店予約サイト) Managing Director

Simon Lambert
(Chief Technology Officer)



- Lastminute.com (直前予約サイト) Head of Development
- moo (イギリスNo.1文房具ECサイト) CTO

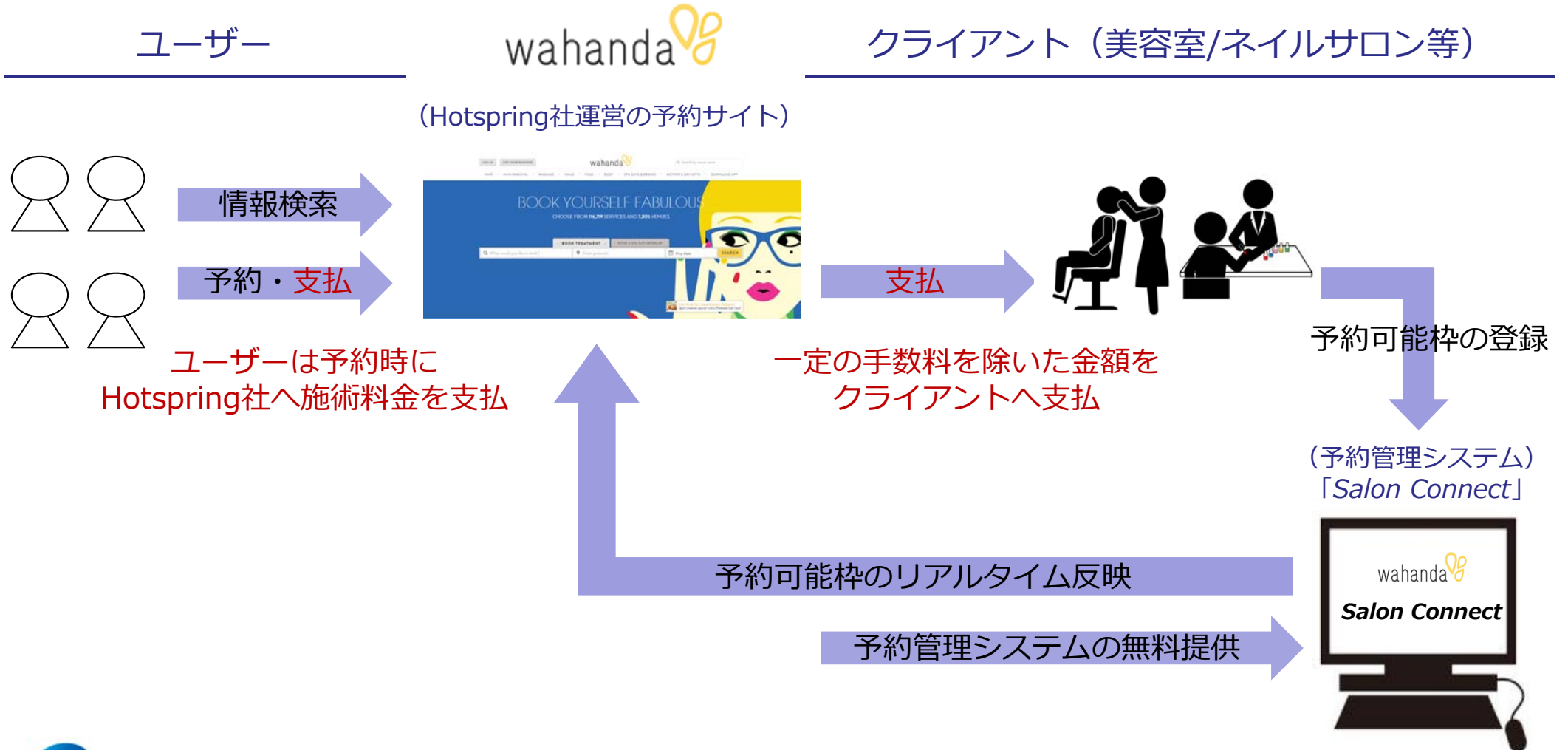
Giorgio Ponticelli
(MD, International)



- JustEat (世界No.1デリバリー注文サイト) Business Development Director

3-2. ビジネスモデル

- 美容室やネイルサロン等に予約管理システムを無料で提供し、オンライン予約サイトを運営
- サイトを通じたユーザーの予約に対し、クライアント（店側）に一定の手数料を課金

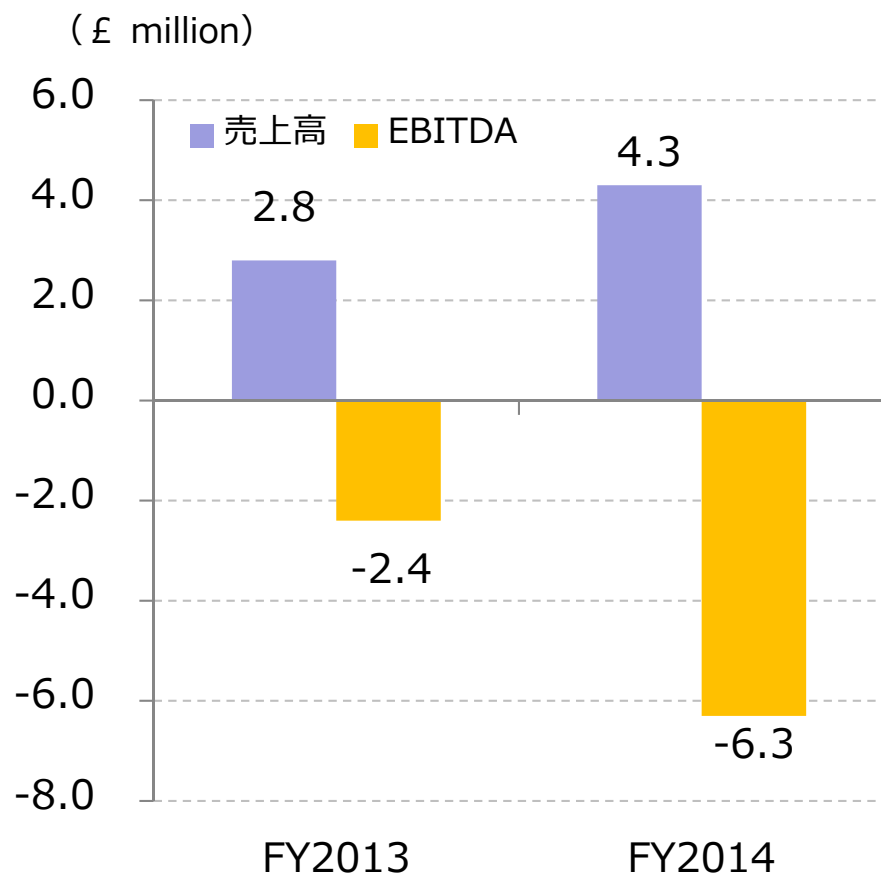


3-3. 前期実績

- 売上高は4.3百万ポンド、EBITDAは▲6.3百万ポンド
- 展開地域の拡大等により、掲載店舗数は1年間で大幅に増加

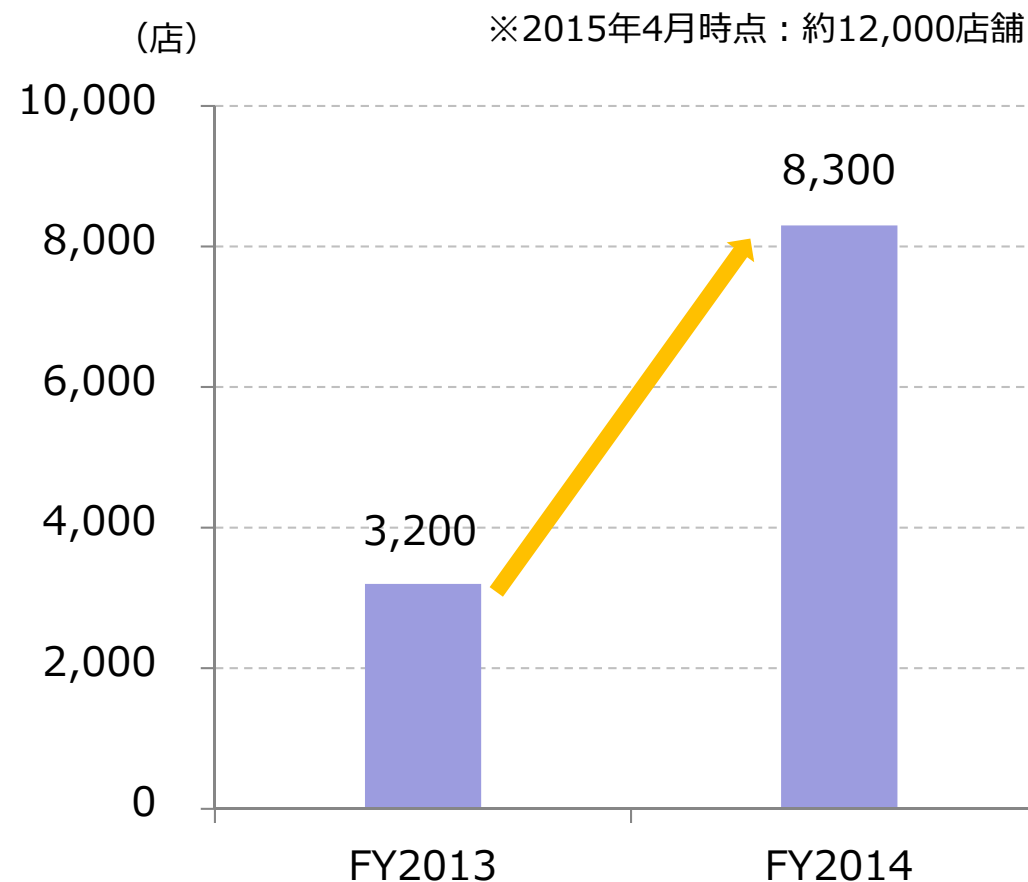
売上高/EBITDA

・展開加速中のため、EBITDAはマイナス



掲載店舗数

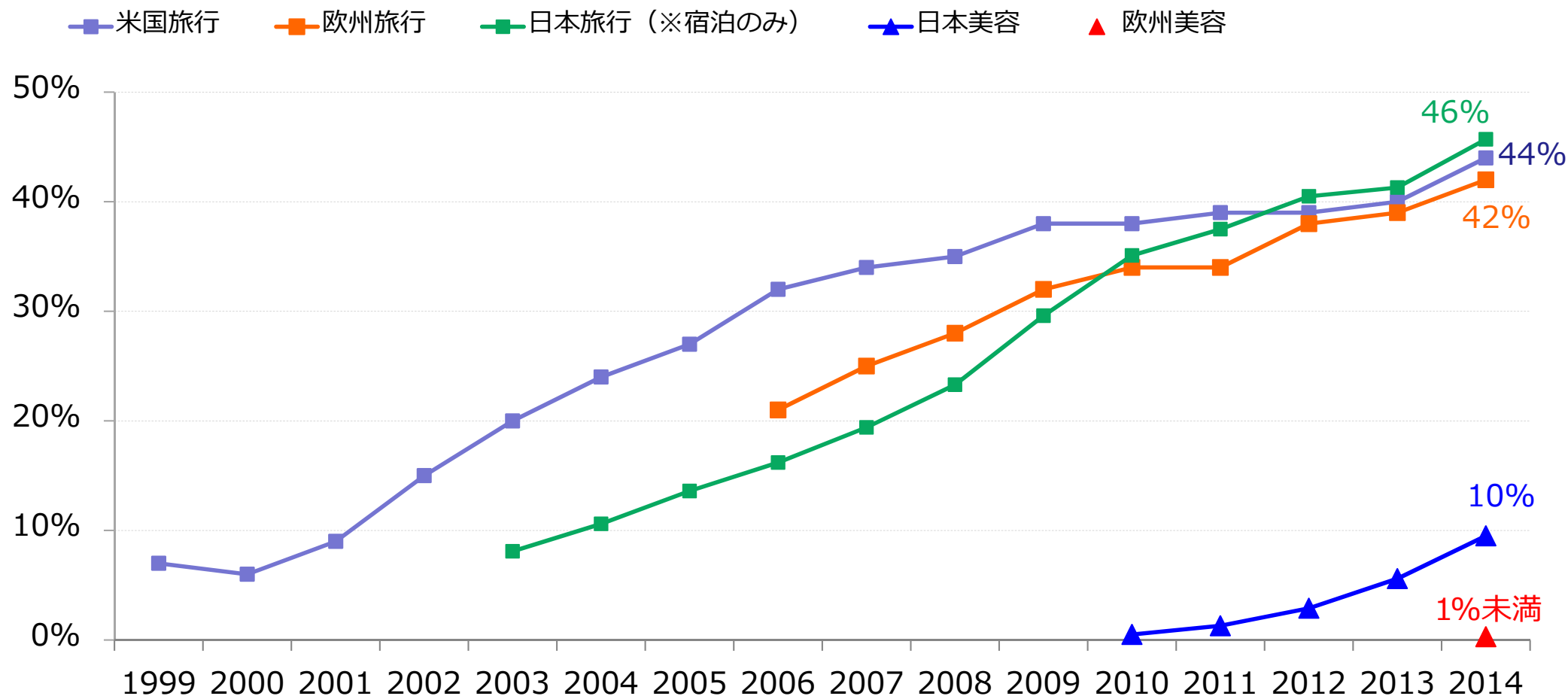
・FY2014は、前期比で約2.5倍の8,300店舗



3-4. 欧州の美容市場

■ 欧州のオンライン美容予約市場は、今後大きく成長する見通し

旅行・美容分野におけるオンライン予約化率



※出所：米国旅行・欧州旅行：PhoCusWright
日本旅行・日本美容：当社実績等に基づく当社推計
欧州美容：アンケート調査等に基づく当社推計
(イギリス/フランス/ドイツ/スペイン/イタリア)

3-5. 美容予約市場におけるポジショニング

- 欧州において、掲載店舗数・UV数・予約数ともにNo.1のポジション
- 多国展開のノウハウやスピード面においても、競合を大きくリード

会社名	設立年	展開国	掲載店舗数
Hotspring	2008年 (予約は2012年)	イギリス/ドイツ/ リトアニア/スイス/ オーストリア	12,000
A社	2013年	オランダ/ドイツ	2,000
B社	2010年	フランス	1,000
C社	2012年	スペイン	700
D社	2014年	イタリア	---
(参考) 当社美容分野	---	日本	47,049 ^{※1}

※出所：Ernst & Young、2015年4月調査

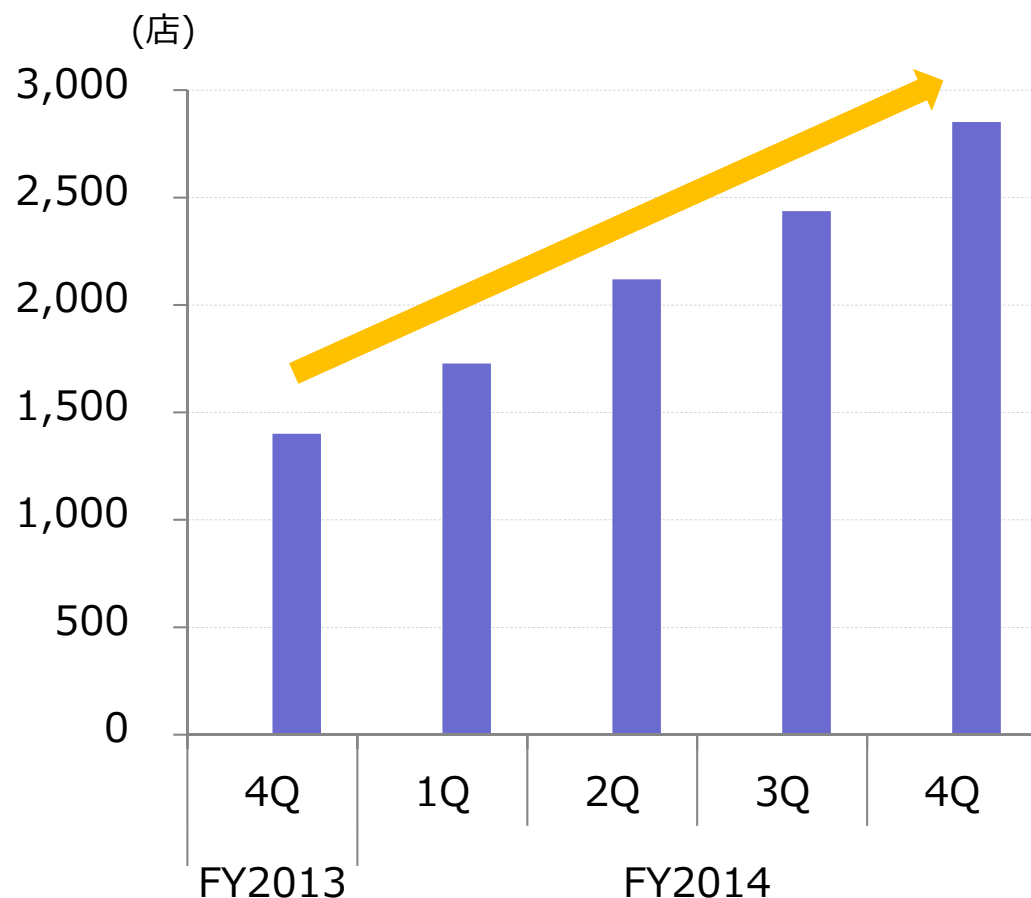
※1：2015年3月時点における参画店舗数

3-6. 競争優位性

- 予約業務に対する豊富な知見を背景とした、高い営業力
- クライアントの業務負荷低減につながる、利便性の高い予約管理システム（無料配布）

ロンドンにおける掲載店舗数の推移

・速いスピードで掲載店舗数を獲得



予約管理システム機能

搭載機能 (例)		A社	
予約管理	予約・スケジュール管理	✓	✓
	予約・シフト設定	✓	---
	予約データ出力	✓	✓
顧客管理	ユーザー情報管理	✓	---
メッセージ配信	一斉配信	✓	---
サロンダイレクト	自社HP連携	✓	---
	SNS連携	✓	---
レジ機能	集計	✓	---
割引機能	自動割引設定	✓	---
サイト掲載管理	掲載情報編集	✓	✓
	口コミ返信	✓	---

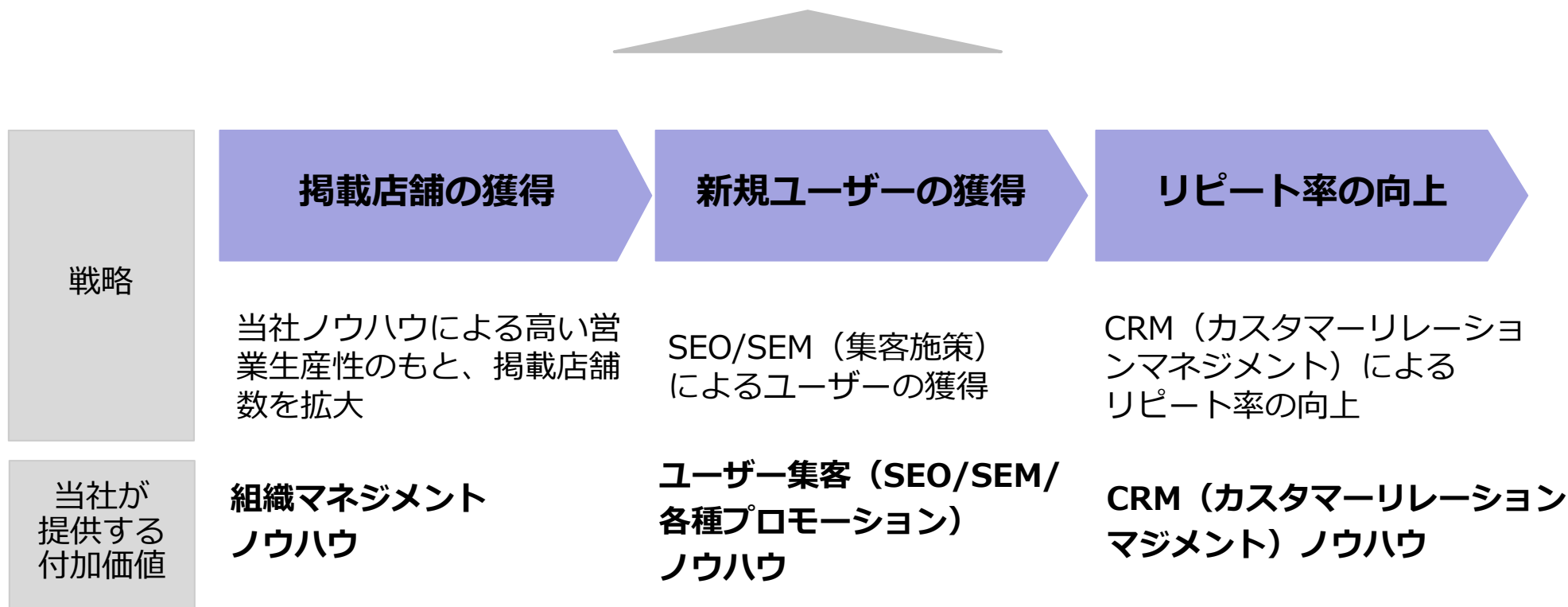
※当社調べ

4. 成長戦略

4. 成長戦略

中長期ビジョン

欧州におけるオンライン美容予約数の圧倒的No.1



5. 取得金額と業績影響

5. 取得金額と業績影響

取得価額：総額 210億円

株式対価：204億円（112.5百万ポンド） ※1ポンド181.55円で換算

アドバイザー費用等：6億円

業績影響：2015年3月期業績に与える影響は軽微

（新規連結は2016年3月期以降）

取得資金：手元資金により充当予定（IPOでの新規調達資金を含む）

(参考) 当社の財務方針

重要経営指標：EBITDAを採用

既存事業で毎期**一桁中後半**の伸び率での成長を目標

成長投資：中期的には7,000億円の余力

投資資金：手元資金を優先的に充当

その他、**国内A格**を意識した水準で借入を活用

資本効率性：調整後ROE^{*1}15%を目安

配当性向：のれん償却前当期純利益^{*2}の25%を目安

*1：調整後ROE = 「当期純利益 + のれん償却額 / 自己資本」

*2：のれん償却前当期純利益 = 「当期純利益 + のれん償却額」

Appendix

当社の中長期ビジョン

2030年
人材・販促領域 グローバルNo.1

2020年
人材領域 グローバルNo.1

国内事業の持続的な成長

強固な事業基盤

主要サービス
売上シェアNo.1

IT戦略

ITを活用した新規
クライアント獲得

海外事業の更なる成長

収益性の改善

ノウハウ移管による
バリューアップ

M&A戦略

積極的なM&Aによる
事業基盤の拡大強化

1 “2段階アプローチ”による海外展開

Phase 1

- ・ 海外展開可能性の検証
- ・ 少額投資、マイノリティ出資等

Phase 2

- ・ 買収を通じた海外展開の加速
- ・ 買収した企業の価値最大化

2 厳格な投資基準

- ・ 投資判断は適切なハードルレートの下で運用

海外M&Aのトラックレコード

人材派遣



2010年に子会社化



2011年に子会社化



2011年に子会社化



2013年に子会社化



2015年に子会社化

人材メディア



Creations

2009年に子会社化



The Leader in Executive Search in Asia

2010年にマイノリティ出資
2013年に子会社化



2013年に買収



2012年に子会社化



2014年に子会社化

販促メディア



2012年にJV設立
(マイノリティ出資)



2013年に子会社化



2014年にマイノリティ出資



2014年にマイノリティ出資
2015年に子会社化

Phase 1

少額出資/
可能性検証

Phase 2

大型買収/
展開加速