



## Mercari Management and Shareholder Dialogue

2022年6月7日、当社株式が東京証券取引所グロース市場から東京証券取引所プライム市場に上場市場区分を変更いたしました。これもひとえに、これまで当社をご支援くださいました株主の皆様をはじめ、多くの関係者の皆様からのご支援の賜物と心より深く感謝申し上げます。

メルカリグループは、今後も循環型社会の実現を目指し、「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」というミッションの達成に向けて挑戦を続けてまいります。そのミッション達成に向けた長期的なビジョンや各事業毎の戦略等について、当社代表取締役 CEO 山田進太郎と当社株主である Luxor Capital Group LP が 2022年6月9日にオンライン対談を行いましたので、その対話内容を公開いたします。

### オンライン対談出席者

#### 株式会社メルカリ

山田 進太郎

代表取締役 CEO(社長)

#### Luxor Capital Group LP

Douglas Friedman

Partner

# 対談内容

## 連結

**Q. メルカリグループの長期的なビジョンについて教えてほしい。**

A. 我々の長期的なビジョンは、ミッションである「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」を実現すること。IPO以降、3本柱であるメルカリ JP/メルペイ/メルカリ US が着実に成長し、またガバナンスの向上やサステナビリティへの取り組みなども行うことで、東証のプライムマーケットの基準も満たし、上場することが出来た。

ミッションに基づき、US 以外の国にも進出し、グローバルに展開していきたいと思っている。日本ではメルペイを始め、モノ以外の価値の循環もはじまっており、まだまだビジネスチャンスが大きいと思っている。

昨年からは、「メルカリ Shops」や物流事業のメルロジ、メルコインと色々な事業に取り組み始めているが、足元はインフレや国際情勢の影響もあり急速にマクロ環境が変化しているので、むやみに事業を拡大するよりも、現在の状況にあわせて投資規律をアップデートし、慎重に事業を展開していきたい。一方で、中長期的にはやるべきことは変わらないので、やるべきことに集中していく。

**Q. Mercari US に続くグローバル展開について、大きな投資が必要になるのではないかと一部の投資家は懸念しているが、どう考えているか？投資規模や注力する地域、出資する比率などを教えてほしい。**

A. そのような懸念があることは理解している。いきなり大きな投資をするということは考えておらず、現在はマーケットリサーチに加えて、様々な会社と話をしている。まずは小さく投資を行い、上手くいくようであれば、そこから更なる成長戦略を考えていく。

また様々なリサーチをした結果、実施しないという判断もあり得ると考えており、現時点で決まっていることはない。

**Q. メルカリの株価がアンダーパフォームしている理由についてどのように考えているか？また、どのようにして状況を改善していくのか？**

A. 株価は様々な変動要素があるので、基本的に我々がコメントする立場にないと思っているが、我々のマーケットプレイス事業は COVID-19 によって業界全体が追い風となり株価も上昇し、今はその反動を受けていると考えている。そのような中でも、我々がやるべきことは変わらないし、中長期で我々の事業に大きなポテンシャルがあること自体は変わっていない。そのため、既存事業を伸ばすだけでなく、周辺事業でも機会があればそこに投資をしていく。

株価は低下しているが、逆を言えば、他のマーケットプレイスの会社も同様に影響を受けており、出資や M&A のチャンスもあるかもしれないと考えている。現時点で決まっていることは何もないが、あらゆる可能性に向けて取り組んでいく。

**Q. 出資や M&A のチャンスにつながる可能性があるとのことだが、それは自己資金を使用する想定か？もしくは、JV を設立するのか、又は現状の株価で増資をする可能性はあるのか？**

A. 現在決まっていることはない。非常に Under Value の会社があるのであれば、買収する可能性も無くはないというレベル感。何か具体的に検討しているわけではない。

**Q. メルカリの株価がアンダーパフォームしている要因として、投資家の期待がグロスよりも利益の創出にシフトしてきていると思う。今後、メルカリはどのようにして利益を創出していく計画か？**

A. 我々も投資規律をアップデートしており、業績予想から計算すれば分かる通り、4Q は損益が大きく改善する見込みを立てている。マーケティングだけでなく、コスト全般を見直し、筋肉質な体制を目指している。投資についても半年ほど前まで行っていたような全方位に積極的な投資モードから、特に新規事業については慎重に見極めながら投資をするように変更している。グループ全体としての黒字化を目指すという話ではないが、世の中の的な流れを受けて、我々も投資の考え方をアップデートしたということ。一方、周りの状況も刻々と変化しているので、その中でチャンスがあれば投資をしていくことも検討する。

## **メルカリ JP**

**Q. メルカリ JP の調整後営業利益率 40%は現実的な目標としており、過去にはそのレベルを上回ったことがある。今後数年間で、またこの水準に戻ることは可能か？**

A. 具体的な時期はコミット出来ないが、中長期的には十分達成できる水準と思っている。一方、他社との比較という話もあるが、Craigslist や Facebook Marketplace のようなクラシフィド型のビジネスとは違うので、我々としての最適な水準を見つけていきたい。

**Q. メルペイなどの周辺ビジネスでも高い利益率を稼ぐことで、グループ全体としても少ない投資で利益を最大化できるという利点があり、その点メルカリは良いポジションにいると思う。**

A. その通りだと思っている。そのため、メルペイ等の周辺ビジネスを始めている。売上を作るのに様々なやり方があるように、利益を出すことにも様々な方法があるので、利益を出すという点についても考えていく。

**Q. 出品者と購入者のバランスの回復に取り組んでいると思うが、具体的にどのような施策を行っているのか？**

A. 現時点では、出品者や出品数の獲得が必要で、出品キャンペーンの実施やプロダクトの改善による底上げが重要だと思っている。発送をより簡便化する取り組みとして、メルロジを設立する等、出品者を増やすため様々取り組んでいる。もちろん、出品者を獲得する部分のみに取り組んでいるわけではないが、現状においては出品者を重視しているということ。

**Q. 出品者と購入者のバランス改善は現時点で見られるか？**

A. バランスは改善してきているが、COVID-19 や国際情勢の変化等様々な事象が同時に起こっているので、効果の判定がしばらくデータに一喜一憂してはいけない。現時点ではまだ何かを申し上げる段階にはない。

**Q. 出品と購入の頻度は今後正常化に向かうと考えているか？私の理解では、COVID-19 前は正常であった頻度が COVID-19 を機に増加し、リオープニングを機に減少していると理解しているが、この理解は正しいか？**

A. まだ分からないところも多いが、仰るように出品と購入の頻度が安定することが重要。今後も頻度が落ち続けるということは無いと考えているが、今は楽観的な見通しを伝える段階にはない。現在は投資規律を変えて保守的に見ている。ただし、ずっと数字が悪くなり続けることはないだろう。

## **メルカリ US**

**Q. 2022 年の残りの期間及び中長期でのメルカリ US の投資方針について教えてほしい。また、いつ頃を目途にブレイクイーブンを達成できる見込みか？**

A. 基本的には従前と変わらず、メルカリ JP 同様トップラインの成長を重視していくが、投資規律のアップデートはグループ全体で行っている。メルカリ US はまだ知名度が低く、GMV も日本に比べるとまだ小さいので成長余力が非常に大きい。投資規律をアップデートしつつも、プロダクト面で出来ることがたくさんあると考えており、出品の簡略化や「Mercari Local」のような新しい取り組みを行いつつ伸ばしていく。ここ 2 年で認知度は非常に上がってきており、引き続きポテンシャル・成長機会共に大きいと考えており、トップラインの伸びに期待している。

**Q. 「Mercari Local」の進捗と、狙いについて改めて教えてほしい。**

A. 「Mercari Local」は、どちらかというと出品者の入口となる部分が多い。US ではご存知の通りクラシファイドサービスがまだ根強い中で、大きな家具やテレビを出そうと思った時に、「Mercari Local」をきっかけに「メルカリ」を認知して貰える傾向にある。そこから大きなモノだ

けでなく小さなモノの出品も簡単に出来ることを知り、「メルカリ」の方が楽で良いという感覚を持ってもらいたい。そういった意味では「Mercari Local」はマーケティングの側面もある。

「Mercari Local」自体はもちろん伸びているが、「メルカリ」における取引の大部分を占めるといことにはならないと思っている。一方、お客様からの認知の観点で見ると、モノを出品する際に、「Mercari Local」があることで「メルカリ」が一つの選択肢になるという効果が大きい。

**Q. 以前、ブレイクイーブンを達成するためには、月間 GMV で 1 億 US ドルを達成することが必要であると説明していたが、ブレイクイーブンが達成可能な GMV についての新たな目線を教えてほしい。**

A. メルカリ US にはまだまだ成長余地があると考えており、トップラインの成長を重視しているため、赤字となっている。現在は、COVID-19 の反動もあり、成長という意味ではそう見えなくてもいいかもしれないが、ここから先更に伸ばすために投資を行っている。小さくまとまらずに、将来利益を最大化するためにも投資を続けていく。

## ソウゾウ

**Q. 「メルカリ Shops」が成功していると判断するために最も重視している指標は何か？**

A. 基本的にはメルカリ JP と同様、出店数、一店舗当たりの売上高、出品数、GMV を重視している。出店数が増加することで GMV も一緒に伸びていくようになって考えているため、現在は特に出店数に注力し、順調に増加している。何を以て成功かは難しいが、他社サービスを見ても十分な GMV のサイズを出すことが重要だと考えている。「メルカリ Shops」が狙う層はより個人に近いが、「メルカリ」上で、個人のモノだけでなく、お店のモノが買えるということが認知されれば、「モノを買う場」としての「メルカリ」の認知もより上がっていき、それにより GMV を一定のサイズにもっていきが出来る。ただし、そのサイズ感の言及はまだ難しい。

**Q. 「メルカリ」のアプリ内で、今後はどのように「メルカリ Shops」を展開する方針か？「メルカリ Shops」はメルカリ JP の GMV を押し上げる効果も期待出来る一方で、カニバリゼーションのリスクもあると思うが、このリスクをどのように管理していくのか？**

A. 「メルカリ」自体も個人が新品のものを出品しているケースもあり、お店で何かを買うということと大きく異なるものではないと考えている。現状は、「メルカリ」内の検索結果には、「メルカリ Shops」の商品も混ぜて表示しており、「メルカリ Shops」の商品が増えると、中古品も新品も、お店のモノも個人のモノも、何かを買う時に「メルカリ」をより想起してもらえるという状況にシフトしていけると考えている。

**Q. 「メルカリ Shops」がメルカリ JP の GMV に良い影響を与えているのであれば、その影響を可視化するために、「メルカリ Shops」の GMV を個別に開示するのが良いのではないか？**

A. 今後、「メルカリ Shops」が大きくなってくれば GMV を開示していくこともあり得る。メルカリ JP と「メルカリ Shops」の両方が綺麗に成長している姿を見せていきたいと思っているが、開示のタイミングは未定。

### **その他新規事業**

**Q. 投資規律の厳格化の観点を踏まえて、メルロジ、メルコイン、およびその他の新規ビジネスからの今後数年間の最大の投資額について、おおよそのガイダンスを教えてください。**

A. それぞれまだ始まったばかりの事業のため、大きな投資は必要というよりも、まずはプロダクトを出して、事業環境をみながら、優先順位を明確にしたうえで投資を行う考え。基本的にグローバル展開と同じ考えで、新規事業についてはミニマムで出来ることに取り組み、可能性が出てきたら投資をする。そこまで大きな損失を想定する必要はない。

### **その他**

**Q. 将来の業績に対する自信をマーケットに示すと言う意味で、自社株買いは有効であると考えますが、検討予定はあるか？**

A. 現時点で自社株買いは考えていない。中長期的な成長のために事業投資を優先したい。

**Q. 株価が下落する中で、どのようにして社員のモチベーションを保っている？**

A. 確かに株価は低下しているが、従業員のモチベーションにそれがすごく影響しているかという点、幹部も含めてメルカリのミッションに共感して取り組んでいるので、それによって退職率やモチベーションの低下に繋がるとは思っておらず、あまり心配しているところではない。短期的には株価が落ち込んでいるが、ミッション達成に向けてビジネスを成長させることで株価はついてくると信じている。

### **免責事項**

本資料は、資料作成時点において当社が入手している情報に基づき策定しており、当社がその実現を約束する趣旨のものではありません。また、理解促進のため、対談内容の一部に編集を加えております。

以上