

Q1. 「メルカリ」独自の経済圏を作っていくのか？クレジットカード事業で先行者がいる中での勝ち筋は？

A1. 一つ目の質問である独自の経済圏を作っていくかどうかについて、我々はユーザエンゲージメントやカスタマーエクスペリエンスを最優先し、「メルカード」によってユニークな体験を提供できると考えており、大手の競合他社と戦うつもりはない。「メルペイ」を3年前にローンチした当時は、日本全国で加盟店をできるだけ増やし、基盤を作るための投資が必要だったが、現在は状況が異なり、既存のクレジットカードのネットワークと既に連携しているので、追加の投資や他社との競争も必要なく、ユーザエンゲージメントやカスタマーエクスペリエンスを高めることが出来ると思っている。「メルカリ」を使っていないユーザに「メルカード」を使ってもらうことは難しいが、既存の「メルカリ」ユーザには「メルカード」を使う合理性があると思っているので、他の大手プレーヤーと競争しない形で事業を推進していきたい。我々の目的は「メルカリ」を中心により大きな循環型のエコシステムを作ることであり、Fintech事業を単体で考えるのではなく、出品の最大化など、Marketplaceとのシナジー創出に可能性を見出している。MarketplaceのMAUは2,000万人を超えているが、この数字を倍に出来るポテンシャルがあると信じて、MarketplaceとFintechの統合を目指していく。

2点目の質問に関して、我々は後発だが、我々のAI与信システムは既存の与信システムと比較して進んでいると思っている。借り手に対して、「メルカリ」でモノを売ることによって返済の機会を提供できることが特徴であり、返済に困るユーザを増やしたくないと考えている。また、中期的には若年層にもリーチできる良いポジションにあると認識している。シニアユーザはより多くのクレジットカードを保有する傾向があるが、一般的にはクレジットカードの平均保有枚数は3枚程度と言われている。「メルカード」は若い世代が保有する1枚目、2枚目のクレジットカードとして良いポジションにあると考えている。数年かかるかもしれないが、ポイント還元によって既存の大手と競合するよりも良いアプローチだと思っている。

Q2. クレジットカード事業によって、MarketplaceのGMVをどの程度押し上げることが出来ると想定しているか？

A2. 現時点ではまだ分からないが、「メルカード」や新たに導入するポイントプログラムはユーザエンゲージメントやARPUの向上に寄与すると考えている。また、今年度中に実施を計画している「メルカード」のテレビCMが取引の増加につながることを期待しており、今年度末には良い結果を報告したい。

Q3. クレジットカード事業の投資規模はどの程度か？黒字化の目処は？

Q3. 投資規模がそこまで大きくなることは想定していない。3年前の「メルペイ」ローンチ時は、日本の小売のキャッシュレス化が終わる前に、一定規模のシェア獲得のために事業基盤を構築する必要があった。しかし、現在は状況が全く異なり、そこまでの大きな投資は必要ないと考えている。もちろん、今年度は一定規模の投資を行う予定であり、連結でもFintechにおいても短期では赤字になる可能性がある。一方、クレジットカード事業の可能性は大きく、クレジットビジネスに関する知見も既に持っているため、中期的には成長と収益の良いバランスを取ることができると考えている。この事業は

大きな資本を必要とするため、財務の健全性と収益性を維持することが重要であり、成長と収益のバランスを意識した経営を行っていく必要がある。Fintech単体でのポイント還元についてもサステナブルであると考えており、メルカリ外での決済時における1%のポイント還元について、我々はカードのイシューアになったので、赤字に陥ることはなく、1%よりも高いリターンを得ることができる。他社のクレジットカードから「メルカード」に置き換えることで、外部の決済代行業者への費用を削減できるため、メルカリ内での購入に対する1-4%のポイント還元も可能となる。これにMarketplaceのGMVへの貢献も期待できることを踏まえると、投資の効果は十分にあると考えている。過去には、売り手と買い手のリテンションを高めるために短期的なキャンペーンをいくつか実施したが、このポイントプログラムを通じて、費用をより効率的に使うことができる。

Q4. 事業の進捗を測るうえで重視するKPIは？

A4. 主にクレジットカードのユーザ数とメルカリ内の取引における「メルカード」の利用率を見ていく。Marketplaceにおけるクレジットカードの比率はすでに一定の数に達しており、これを「メルカード」に置き換えることが出来れば、営業利益の観点でも良いと思っている。ARPUやリテンションも見ているが、クレジットカード事業ではクレジットカードのユーザ数やアクティベーションをKPIと考えている。

Q5. クレジットカード事業の開始に伴い、未収入金が拡大していくと思うが、その質の維持はどのようにしていくか？また、資金調達手段は？

A5. 事業の成長やポートフォリオの拡大に伴い、今後もBSの拡大が想定される。すでに各々のクレジットサービス毎に資金調達のファシリティを設けており、翌月払いと定額払いは銀行からのサポートを受けている。また、未収入金のポートフォリオに対する格付けを取得し証券化する等、資金調達の多様化も検討しており、それはリスク管理の観点でも寄与すると考えている。与信付与の観点では、年齢や職業、家族構成や収入などの従来型の属性情報に加えて、「メルカリ」における決済や購入、出品などの行動履歴に基づく、AIを活用した当社独自の与信を提供している。この与信手法を導入し、AIの精度を高めることで、デフォルトリスクを抑え、安全な環境を構築出来ている。現在のデフォルトレートは想定範囲内であり、ポートフォリオの質を維持できている。今後も質を注視しながら、事業の強化による収益を積み重ねていき、安全な資金調達を実施していく。

Q6. 3年後のMarketplaceにおいて、GMVに占める「メルカード」による決済比率はどの程度になると想定しているか？

A6. これまでの3年間で「メルペイ」ユーザが約1400万人になった。3年後には既存のクレジットカードから置き換わることで、「メルカード」が最大の決済手段になっていることを目指す。時間軸についてはコメントできないが、「メルペイ」の現在のユーザ数と同等規模のユーザ基盤を「メルカード」でも構築することは可能だと思っている。

Q7. メルカリ外の取引の方が大きくなる可能性はあるか？

A7. クレジットカード保有者は各々のカード毎に300ドルから500ドル程度利用するのが一般的であり、将来的に、メルカリ内よりもメルカリ外の決済が大きくなる可能性はある。「メルペイ」ユーザはすでにコンビニやドラッグストアでもスマホ決済することができるが、「メルカード」ユーザは百貨店

など高額商品を購入する傾向がある場所でも決済が可能となる。これにより、メルカリ外の決済金額がメルカリ内よりも大きくなる可能性はある。

Q8. 定額払いの営業利益の想定は？

A8. 定額払いについては、これまでに「メルペイスマート払い」を導入しており、その営業利益率は業界平均を上回っている。メルカードも同じような傾向を想定しており、具体的な数字はお伝えできないが、業界平均が10%程度であるならば、それよりも高い営業利益率を見込んでいる。

Q9. ポイント還元率4%までは、既存のクレジットカードから代替することで収益性を損なわないという説明だったが、収益性の観点で例えば一人当たりのポイント付与の上限を設けるなどの考えはあるか？

A9. 4%に達するためにはかなり高いエンゲージメントのユーザである必要があり、還元率の平均が3-4%にはならないと想定。我々のエンゲージメントプログラムは、ポイント付与の上限を設定しているので、Marketplaceの収益性を損なうことはないと考えている。

Q10. MarketplaceのGMV目標値+10-15%のレンジに対して、クレジットカード事業による影響がどの程度折り込まれており、それを達成するためには今期クレジットカードの新規ユーザをどの程度獲得する必要があるか。また、外部から見て事業の進捗を判断するにはどのような点を見れば良いか？

A10. 全ての「メルカリ」ユーザを残り7-8ヶ月で獲得できるとは考えていないが、このポイントプログラムが与えるインパクトのアップサイドとダウンサイドを考慮してレンジを設定している。我々は、このクレジットカード事業によってグループシナジーが創出されることを最も期待している。Fintech単体の収益性や拡張性は直近でも開示した通りであり、今後も注視していくが、クレジットカード事業の成否判断では、グループシナジーが創出されているかどうかが重要。それだけを切り出して効果を図ることは難しいが、「Marketplaceの成長に寄与しているか」や、「外部に支払う支払い手数料が削減されているか」等が成功を判断するためのポイントとなる。また中期的には、クレジットカード事業のローンチによって、MarketplaceのMAUが2,000万人から3,000-4,000万人の軌道に乗せられるかも重要。MarketplaceのMAUが2,000万なら、そこがクレジットカードビジネスのキャップになってしまうので、それを3,000-4,000万に拡大することでより大きなビジネスとなり企業価値の向上につながる。Fintech単体というよりは、MarketplaceのGMVの増加に加え、MAUのスケールアップに繋がられるかが成功のポイントだと考えている。

カード会員の獲得ペースは1 四半期投資をして、その結果を見て考えていきたい。「メルペイ」は3年強で1,400万人の規模に到達することが出来た。今回は、以前のような多額のポイントを付与するようなことはせず、規律を持ってやっていこうと考えている。「メルカリ」ユーザをメルカード会員に転換することが最も効率的だと考えているので、うまくいけばそのぐらいのポテンシャルはある。クレジットカードの会社でうまくいっている会社は年間で数百万人のユーザ獲得に成功しており、そういった可能性もあるが、まずはユーザの利用動向を見極めたい。

Q11. 今期は先行投資を行うので、連結で赤字になることもあり得るとの説明だったが、その理解で正しいか？

A11. 四半期ベースで赤字になる可能性はあると思っている。一方で、直近では不正利用も減っていることに加えて、コスト削減を行って日米ともに筋肉質な事業基盤の構築を進めており、そこには自信を

持っている。規律を持って成長と収益のバランスを意識した経営を行うのが今の経営方針。逆にトラクションが良いケースで、その機会を失ってはならないという確信が持てた際には投資を増やし、一時的に費用が増加する可能性がある。ただし、今はまだ事業が始まって二日であり、今後判断していく。

Q12. 今後メルペイ決済とメルカードのどちらを使って欲しいか？

A12. クレジットカード決済でも「メルペイスマート払い」利用でもポイントプログラムの対象となるが、メルカードを発行することをポイントプログラムの条件としているので、「メルペイ」ユーザを高い確率でコンバートしていきたい。今まではメルカリ内でもメルカリ外でも、少額決済に使われていることが多かったので、「メルカード」には高額決済時のアップサイドがあると思っている。そのため「メルカード」を推していきたいが、どちらを使ってもポイントプログラムで同じようなユーザー体験を提供していきたい。

Q13. ポイント原資はMarketplaceとFintechのどちらが会計上負担するのか？

A13. Fintechで費用を負担することを想定しているが、MarketplaceとFintechの共同のキャンペーンの際は共同で負担することもある。

Q14. VisaやMastercardとの提携についてどのような時間軸で考えているか？

A14. バーチャルカードではMastercardと提携をしており、「iD」では三井住友カードと一緒にやってきた。基本的な考えとして、これまで通りユーザの決済機会の拡大を目指し、特定のブランドに偏らずオープンに進めていく。JCBとはコード決済の「Smart Code」で連携していたが、今回検討してきた中で、本ビジネスをサポートいただけることやメルカリ内ではJCBのシェアも大きいことを総合的に考慮し、最初にJCBと提携するのが最善と考えた。今後も国際ブランドを広げることがユーザの利便性向上につながると考えており、オープンに進めていく。

Q15. クレジットカードの発行等、ユーザが増える中で発生するコストはどのようなものがあるか？

A15. 「メルカード」は環境にやさしいエコな素材を使っているが、カードチップ自体を作って発行するコスト、郵送にかかる費用、及び審査費用がカードを1枚発行する際に必要となる。出来れば、通常ポイントの1-4%以外には大きなキャンペーンを行わずに、オーガニックに「メルカリ」ユーザをコンバージョンしていきたいが、12月・1月にインセンティブ付きのキャンペーンを想定している他、カードの発行後に、オンボーディングを目的とした後払い決済等による更なるポイント付与のキャンペーンを検討している。加えて、昨年度の4Qから今年度の1Qでは「メルカリ」のテレビCMを止めていたが、テレビCMを行った方が「メルカリ」の新規利用者のオーガニックな伸びが強かったり、出品数が増えるなど、コストを抑えることで分かってきたもある。そのため、一時的にキャンペーンを止めることによる既存ユーザのコンバージョンへの影響なども見つつ、今後のマーケティングプランを検討していく。

Q16. クレジットカード事業は御社のBSを作って行うのか、Fundingでリスク視する点はあるか？

A16. Q5に近いが、今の規模感では引き続き自社のBSを使っていくのがメインシナリオ。ただ、クレジットカードビジネスをやればやるだけBSを使うので、BSコントロールやリスクオフの観点で、Fundingの多様性や、ポートフォリオ自体を長期的にはBSから外すなど様々な方法があるので、検討

していく。また資金繰りが安定していることが重要なので、特別なマーケット環境下でも問題にならないように、ポートフォリオのコントロールやストレステスト等を行い、十分なリスク管理を行える体制を整えている。

Q17. 財務バランスが崩れるとFundingのバランスも崩れるので、今後大きく投資をしていきたいとなった際も、事業リスクの観点で大きく赤字になるような投資はやりづらくなるという理解で良いか？

A17. 大きな赤字を継続することが難しくなるのはその通りだと思うが、将来回収可能なワントタイムの投資はあり得ると思っている。

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。

以上