

## FY2023.6 4Q決算説明会 質疑応答の要約

### 連結

**Q1. Japan Region、新規事業、US、Global Expansionそれぞれに対する今後の投資方針や、優先順位を教えてください。**

A1. Japan Regionを含む国内事業については、ここ数年を振り返ると成長に向けてもっとできることがあったのではないかという思いもあり、新たな取り組みを推進するチームを社内に立ち上げた。カテゴリー強化や越境取引をはじめとする取り組みを推進することが、最終的にMarketplaceの価値を上げていくことにつながると考えている。

新規事業については、Marketplaceとのシナジー創出が期待できることが前提であるとともに、初めから大きな投資を行うことは考えておらず、PoCを通じて可能性を模索し、高い効果が見込める場合は投資を拡大していきたい。

USは厳しい事業環境が継続しているが、引き続きポテンシャルは大きいと考えている。特にZ世代は、リユース品への関心が高いにも関わらず、大手リユースサイトを日常的に利用する割合が他の世代と比較しても低いことがわかっており、取り込みへのポテンシャルが高いと考えている。そのため、Z世代へのアプローチも大胆に強化していきたい。

Global Expansionについては、フランスのBeebs社への出資を通じて欧州マーケットに関する知見を深めている。引き続きリサーチを行っているが、人々の環境意識の高さや国ごとのリユース市場の特性を活かしたプロダクトアイデア等、学びも多い。欧州における事業展開のリサーチとしてのみならず、国内やUSにおける運営に、これらの学びを活かせる部分があると考える。

**Q2. CEOとして、何にリソースを割いているのか？**

A2. 時期によって異なる為、一概には言えないが、会社としての仕組み作りが重要なフェーズになってきていることもあり、ガバナンスの強化やミッションの達成に向けた全体戦略の策定に多くの時間を割いている。我々の戦略に活かすことができる新たな動きをリサーチするために、欧州やUSに出張する機会も多く、現地のプレーヤーとの情報交換も積極的に行っている。また、元来、私のスペシャリティは現場におけるプロダクトマネージメントにある為、諸外国で得た情報を、これまでの経験を交えて現場の若手メンバーにフィードバックする機会を増やす等、プロダクト/ユーザーに近い部分にも時間を使うようにしている。一方で、その中間に位置する執行についてはSVPに委ねている。

**Q3. 子会社における繰延税金資産の計上について、メルペイの回収可能性が高まったためと思われるが、それは増収に伴うものか？または、コスト抑制によるものか？**

A3. メルペイの最新の将来見通しに基づき回収可能性を再計算した結果、当初の想定よりも収益の加速が見込めると判断したこと等により繰延税金資産を計上するに至った。

## Marketplace

**Q4. FY2024.6のGMV成長率目標をYoY +10%以上とした背景は？ 予定している施策が順調に進捗した場合、どの程度の成長率を期待できるのか？**

A4. FY2024.6は、改めて「トップラインの成長にフォーカスする」とし、ロイヤルティプログラムや強化領域に対して投資をすることでGMV成長を加速させていく計画だが、現時点において、それらの新たな取り組みによるGMVへの貢献度合いが不確実である中、少なくともFY2023.6の実績より高い成長率を目指すという意味でYoY+10%以上とした。

なお、FY2023.6の実績であるGMV成長率YoY+10%、調整後営業利益率44%は、成長と収益のバランスを意識した経営の結果であり、FY2024.6もこの方針を継続することを前提としている。よって、YoY+10%のGMV成長率の対となる調整後営業利益率は目標値下限の30%ではない。

**Q5. Marketplaceはこれだけの規模になると、更なる成長に向けては複合的なドライバーによってGMVを伸ばしていく必要があると思うが、方針を教えてください**

A5. 決算説明資料P.37に記載した越境取引、カテゴリー強化、BtoC等の分野はポテンシャルが大きく、それぞれに適した形でUX等を強化することでGMV成長を実現できると考えている。また、LLMのようなテクノロジーを活用した取り組みにも可能性を感じており、MarketplaceのみならずFintechと一体になって取り組むことで、シナジーを創出させていく。

**Q6. FY2023.6 4Qも高い調整後営業利益率を確保した一方で、高いROIを見込める投資対象がなくなっているのではないかと懸念もある。FY2024.6における強化領域への投資方針や見込んでいる効果、時間軸について教えてください。**

A6. FY2023.6は、成長と収益のバランスを意識した経営を行った結果、特に下期にかけて高い調整後営業利益率を計上したが、FY2024.6は改めて成長にフォーカスしていくこととした。具体的な投資効果や時間軸については言及が難しいが、決算発表でも触れた、越境取引、カテゴリー強化等については特に可能性を感じており、その他にも考えている複数のイニシアティブがある。高いROIの見込める投資対象は成長とともに減っていくものではなく、新たなサービスや機能を開発し、そこに投資をすることで高いROIを期待することができるようになるため、継続的に新規の取り組みや機能をローンチし、効果的な投資領域を拡げてきたいと考えている。

**Q7. 「メルカリ」はオペレーティングレバレッジが効くビジネス構造だと考えている。そのため、仮にMarketplaceの調整後営業利益率が低下した場合においても、GMV成長の加速によって調整後営業利益の絶対額が増加し、メルカリグループの利益創出を牽引すると考えているが、この理解は正しいか？**

A7. この一年で、固定費を含む費用の見直しが進み、また、投資規律が定着した。投資規律を意識することでMarketplaceは収益が上がりやすい体質になったと考えている。一方で、FY2024.6は成長を優先させるため、ロイヤルティプログラム等のGMVリフト効果が期待できるものや、成長に大きく寄与すると考えられる施策にはしっかり投資していきたいと考えている。FY2023.6と比較してFY2024.6の調整後営業利益額を大きく伸ばすことを第一のプライオリティとはしていないが、引き続き、成長と収益のバランスを意識した経営を行う。

**Q8. 日本国内で広告事業のPoCを実施しているようだが、将来的に本格展開した場合、日本やUSにおける収益源となる可能性はあるか？**

A8. 世界的なテックカンパニーを見ても、広告事業は大きな収入源となっており、メルカリにおいても将来的な可能性があるビジネスとしてPoCを行っている。MAUの大きさから言っても、日本での事業展開の方が現時点では可能性が大きいと考えている。一方で、既存事業とのカニバリゼーションの可能性もあるため慎重に検討を進めていく。

## **US**

**Q9. US事業に対するポテンシャルは理解しているが、営業損失を計上している期間が長く、投資効率が悪いと考える。今後に対する方針を教えてください。**

A9. USにおけるリユース市場のポテンシャルは10年単位で見ると非常に大きく、プロダクトの大胆なアップデート等によりZ世代を獲得しながら事業を成長させていく。また、過去実施したマーケティングにおいても、非効率だった施策は改善を行っており、今後はAIを活用したCRM施策等効率的に推進していく。

**Q10. FY2023.6は下期以降、費用削減により営業損失が縮小したが、FY2024.6も同様に、様々な施策を試して効果を検証した上で、期待した効果が得られない場合は営業損失を更に縮小させる方針か？**

A10. 引き続き不透明感が強く、厳格な規律のもとで投資を行っている。一方で改善の兆しも見え始めており、かつ、中長期で見るとリユース市場は伸びていくため、その波を捉えるためにも一定のポジションをとっていくことが重要である。そのため、投資規律を維持しつつ、Z世代を意識した大胆なプロダクトのアップデートを行い、再成長にむけたチャンスを掴めるよう機動的に対応していく。尚、費用の見直し等を通じ固定費が下がったこと、また投資規律も維持することから、FY2023.6下期の水準から大きく投資が拡大することは現時点では想定していない。

**Q11. 競合他社と比較して厳しい環境が続いているが、その要因を教えてください。**

A11. COVID-19の感染拡大による在宅時間増加が追い風となって成長したこともあり、同業他社以上にその反動を大きく受けている側面もあると考える。ただし、現状には満足しておらず、USにおけるポテンシャルを取り込む為に、Z世代に向けたアプローチ強化や効果的なマーケティング、AIの活用等を通じた成長を目指したい。

## **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