

2024 Mercari CEO and Shareholder Dialogue

2024年9月に代表執行役 CEO（社長）山田進太郎が、当社大株主を中心とする複数の機関投資家と面談を行いました。フェア・ディスクロージャーを重視し、IR活動の公平性・透明性向上のため、その対話内容のサマリーを下記の通り公開いたします。

連結

Q. FY2024.6決算に対するCEOとしての評価を教えてください。

A. FY2024.6は既存事業の収益力向上や、新規事業が好調に成長したことなど、評価できる部分はあったが、日本でも米国でもGMV成長率を上げることができず、満足できる結果ではなかった。プロダクトの開発やリリースも含めて、様々なプロセスに関わる動きが遅くなっていた反省がある。この反省を活かして、社内では”Back to Startup”というかけ声の元、執行のスピードを上げる努力をしている。例えば、これまではリモート中心の働き方を採用していたが、オフィスで仕事をする機会を増やしており、徐々に意思決定のスピードも上がってきていると感じる。

また、これまではコアとなるCtoCに人員を割きすぎていたと思っており、今後は高成長領域にリソースを振り分けて更なる成長に向けて取り組んでいく。

Q. 会社として目指す方向性や収益性へのこだわりが、マーケットに対して正確に伝わっていないと感じている。認識にギャップが生じている要因についてどのように考えているか？

A. FintechやUS等への先行投資が利益を圧迫し、「メルカリは利益成長を目指していない」といった意図と異なるメッセージが伝わっている状況にあった。CtoCのマーケットプレイスが一定の規模に達したことや、Fintechが利益創出フェーズに移行する中で、レンジのもとで連結利益の想定を立てやすくなったことに加え、このメッセージを解消する必要があると考え、今回、定量的な利益目標を伴う連結業績予想や中期目標を開示するに至った。

Q. 中期的に増益が見込まれる中で、キャッシュの用途について教えてください。

A. 高成長領域へ投資を行いながら、内部留保による財務基盤を強化していく方針である。現時点では利益剰余金がマイナスであり、法令上配当を行うことは難しいが、今後余裕が出てきた段階では経営成績や財務状況に加えて、事業計画等を総合的に勘案し、内部留保とのバランスをとりながら、配当や自社株買いなどの株主還元についても検討する必要があると考えている。

また、成長投資の一環としてM&Aを行う可能性もあるが、まずは日本および米国における既存事業の成長にフォーカスしていきたいと考えている。

Q. CEOとしての時間配分を教えてください。

A. 月によっても違うが、例えばFY2024.6 4Qであれば、年度末である6月に向けて、各カンパニー毎に策定しているFY2025.6のロードマップや事業計画に関する議論に多くの時間を費やしていた。

私自身はプロダクト開発に強みを持っていると考えており、計画を執行する今のタイミングにおいては、エンジニアやデザイナーと直接ディスカッションする機会を増やしている。これまでの反省として、現場に任せすぎていた部分があり、マイクロマネジメントにならない程度に、大局的な観点で様々なディレクションを示すことで良いプロダクトを作っていきたい。

Marketplace

Q. GMV成長率鈍化の要因についてどのように考えている？また、成長率を上げるために、どのような施策を検討している？

A. 大胆なチャレンジが出来ていなかったことが要因としてあると考えている。越境取引やBtoC等、大きく伸びている領域もあるが、全体のトップラインを押し上げるまでには至っていない。組織全体の動きが遅くなっていた部分にも起因しており、このような高成長領域に人を配置していく必要がある。

また、CtoCの領域では、機能が増加してUIが煩雑になっているように感じており、AI等を活用して情報を整理し、シンプルで良いプロダクトを作っていきたい。加えて、出品体験を抜本的に変えるような施策を検討しており、9/10に「AI出品サポート」をリリースした。ユーザに対して良い体験を提供することで、結果的に高い効果を得られると思う。

Q. MAU成長率が鈍化する中で、今後はARPUの成長にフォーカスしていく方針か？

A. MAU、ARPUの両方を上げていきたいと思っている。MAUだけでなく、ARPUにも大きな伸び代があると考えており、AIを活用することで、まだまだ出品を伸ばせると思う。UIにおいても煩雑になってしまっている部分を整理することで、購入の活性化に繋がっていききたい。

Q. 中国の一次流通企業の影響も含めて、競争環境についてどのように考えているか？

A. 正確なところはわからないが、国内事業については、現時点で影響は限定的と考えている。また、当社として、中国の一次流通企業が得意としていない高価格カテゴリーの強化を掲げており、必ずしも直接的に競合する領域ばかりではない。真贋鑑定サービスの導入や高価格カテゴリーの強化等を通じて、今後もAOVを継続的に伸ばせると考えており、ARPU向上に繋がっていききたい。

低価格の商品の競争は米国のほうが日本より激しいと感じている。オフライン型の中古品ショップも増加しており、競争が激化しているため、手数料モデルの変更をはじめ、出品の促進に向けた仕組みを整えることで対応していきたい。

Q. 将来的に強化したいカテゴリーはあるか？

A. 今期は自動車関連やラグジュアリー商品等の強化に注力している。例えば乗用車等は現在もメルカリ内で出品されているが、取引に繋がれていない部分も大きい。その他にも、家庭が持つ資産の中でもまだ循環に繋がれていないカテゴリーを今後強化していきたい。

Q. 「メルカリ ハロ」の進捗状況と、後発での参入となる中、どのように先行企業に対応していくのか教えてほしい。

A. 人手不足が深刻化している昨今の日本においてスポットワークの需要は非常に大きい。すでに多くの「メルカリ」ユーザの方にワーカー登録をいただいております。スポットワークを通じたキャッシュインの機会に対する高いニーズを感じている。「メルカリ」はオンラインで売買を行うマーケットであるのに対し、働くことはフィジカルな営みであるため異なったハードルはあるが、給与のキャッシュインによるPaymentやCreditへの貢献、「メルカリ」での購買力向上など、シナジーがあると考えます。確かに「メルカリ ハロ」は後発ですが、人手不足の深刻化によって従来のアルバイトや求人媒体では間に合わず、スポットワークにおいても1社のプラットフォームでは十分な人材を確保するのが難しいことなどから、事業者からの強い引き合いがある。そのため、必ずしもWinner takes allの業界ではないと思っており、需要に応えることで着実に伸ばしていけると考える。

Q. 「メルカリ ハロ」と既存事業とのシナジーがあるのはわかるが、カスタマーサクセス等の知見はあるのか？外部パートナーとの連携なども視野に入れているのか？

A. ワーカー獲得では「メルカリ」MAU約2,300万人のユーザ基盤を活用できるのに対し、パートナー獲得はチャレンジングな部分はあるが、当社は「メルペイ」や「メルカリShops」等での加盟店獲得の営業経験を有しており、知見が無いわけではない。外部パートナーとの連携については、柔軟な対応を常に考えている。

Q. 「メルカリ ハロ」の今後3年間の収益のイメージを教えてください。

A. 黒字化時期は開示していないが、「メルカリ ハロ」は将来的にパートナーから頂く手数料として30%を想定しており(2024年9月時点ではキャンペーン中のため無料)、高収益ビジネスであることから、長期間に渡り赤字が続くイメージはない。

Fintech

Q. 調整後コア営業利益での黒字化タイミングを教えてください。

A. FY2024.6 4Q決算説明資料でも開示しているとおり、コア営業利益はFY2027.6で100億以上を目指している。コア営業利益100億円以上を達成すれば、全体としても収益ベースが上がっていくことから、調整後コア営業利益の水準についてもある程度予測していただけると思う。

Q. 収益化に向けたドライバーは？

A. 今後もCreditサービスを収益ドライバーとして注力していく。FY2024.6までは「メルカード」の獲得コストを投下することでCreditサービスを伸ばした結果、Fintechの収益基盤が一層強固なものとなった。「メルカード」への投資を継続しつつも、債権残高が積み上がっていくことで、FY2025.6からは収益拡大フェーズに入る見込みであり、これから着実に利益を積み上げていけると考える。

US

Q. US事業に関して、マネジメントの中でどのような議論が行われているのか？高インフレ等のマクロ環境以外で、何がUS事業の課題と考えているか？

A. US事業についてはコロナを機に大きく成長したため、更に投資を強化しチームをビルドアップした。プロダクトがマーケットフィットしているという前提のもとにプロダクト改善を行ってきた。実際はコロナにより在宅時間が増加したという追い風があったため、アフターコロナではリオープニングやインフレ等の外部環境の影響で高成長を継続することができず、ここ3年ほどGMVはマイナス成長となっている。FY2023.6期初にFY2025.6でのブレイクイーブン達成を社内目標に設定したが、GMV成長によるアプローチでは間に合わないとわかった段階でコスト構造を整理した。その結果、今期FY2025.6においてブレイクイーブンを目指すための基盤が整ったと考えている。

プロダクト面では、細かい機能改善では期待する効果が得られなかったため、2024年3月に手数料モデルの大幅な変更を実施した。そのような抜本的な変更による効果はまだ見えていないが、継続的な改善にフォーカスしていくことが重要だと考える。

Q. 手数料モデルの変更に対するユーザの反応は？

A. ユーザの中でも様々な意見がある。当社の狙い通り、出品数が大きく伸びてはいるが、高価格帯商品における手数料10%は購入者には高く映るため、高価格帯商品にポジティブな影響が見られるには至っておらず、トータルでGMV成長率がネガティブな状況となっている。Z世代の獲得に注力している当社にとって、低価格帯商品の増加はポジティブな側面もあるが、今後は高価格帯商品にも影響が波及するような形にしていきたい。

Q. 他社とパートナーシップを組む可能性はあるか？

A. 定期的に様々な企業と話し合いを行っており、何か具体的な決定事項があるわけではないが、様々なオプションの中の一つとして可能性はある。

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、面談内容の一部に編集を加えております。