

## 2026 Mercari CEO and Shareholder Dialogue

2026年9月に代表執行役 CEO（社長）山田進太郎および執行役 SVP of Corporate 兼 CFO 江田清香が、複数の証券アナリスト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. FY2027.6のコア営業利益目標「450億円以上」が保守的に見えるが、どのように考えているか？**

A. FY2026.6のコア営業利益441億円は、主にMarketplaceにおけるコア体験強化の成果が想定より早く現れたことにより、トップラインの成長が牽引し、期初の想定を上回る形で達成した。一方、MarketplaceではGMVほどMAUが伸びておらず、ARPU上昇の継続性など、トップライン成長の持続性には一定の不確実性があると考えている。このため、FY2027.6においては、今後3年、5年先のトップラインおよび利益成長に資する領域への投資に取り組む一方で、売上成長の不確実性を慎重に織り込んだガイダンスとしている。短期的な利益の積み上げよりも、安心・安全、CS体制、プロダクトのコア体験など、中長期的な成長基盤への投資を優先し、確度が高まった段階で業績見通しに反映していく。

**Q. AI-Native化は、開発生産性だけでなく、売上・利益にどのような効果をもたらしているか？独自AIモデルの開発状況は？**

A. AIとの協働により、エンジニアの開発量は2年前比で7.6倍に増加しており、従業員数を大きく増やすことなく、安心・安全、検索・レコメンデーション、出品支援、不正対策などの改善を従来以上のスピードで進められている。Marketplaceでは出品・購入体験や取引活性化、FintechではAI与信モデルを通じた債権残高の成長と高い回収率の両立に寄与している。現時点でAI単独の売上・利益への効果を切り分けることは難しいが、FY2026.6のトップライン成長を支えた重要な要素の一つと考えている。また、独自AIモデルはまだ実験段階であり、今期の事業計画には大きな成果を織り込んでいない。一方、汎用AIサービスの利用コスト低減や、社内データを活用した施策・不正対策・採用等の高度化には、中長期的な効果を期待している。当面はAIを使い込むフェーズと考えており、社員と組織全体のAI-Native化を進める。

**Q. 市場が期待するハイパーグロースと足元の施策との間にはギャップがあるのではないか？**

A. このギャップを埋める重要な鍵がAI-Native化であると考えている。仕様策定から品質保証・リリースまでを少人数で完結する開発スタイル（AI-Pods）の活用をはじめ、AIとの協働により、少人数での開発や施策の試行回数を増やし、従来とは異なるスピードで新しい成長機会を探索できる。AI-Nativeを基盤に、コア事業や、コア事業とシナジーのある領域を起点として、パートナーシップの活用も検討しながら非連続な成長につなげることを目指す。一方、実現可能性や成果がまだ不確実な取り組みは、事業計画や予算に安易に織り込んでいない。このため、ガイダンスは保守的に見える場合があるが、より高い成長の実現に向けた挑戦を進めていく。

**Q. PSU（業績条件付株式ユニット）導入により、時価総額2兆円の達成に向けて経営意識は変わるか？**

A. 今回のPSUは、私（山田）を除く報酬委員会の審議により決定され、5年以内に時価総額2兆円以上を連続する60営業日にわたって達成しない限り株式が交付されない設計となっている。経営とし

ては、株主の皆様との利害をより強固に共有し、独立社外取締役・報酬委員会から寄せられた高い成長への期待を重く受け止めている。既存事業の持続的な成長に加え、AI-Native化、越境取引、新規事業、アライアンス等を通じて、非連続な成長の実現に取り組んでいく。

**Q. 時価総額2兆円を達成する時点で、どのような会社になっていることを目指すのか？**

A. 会社全体がAI-Nativeになり、高い生産性と競争力を実現していることが重要と考えている。経営判断の基礎となる情報を蓄積し、AIエージェントが判断を支援できる仕組みを整えるとともに、AI-Nativeな人材の採用や人事評価のあり方も変革していく。人員規模は事業拡大と一対一で増やすのではなく、生産性を高めながら売上・利益を伸ばすことを目指す。ただし、事業が大きく成長する局面では、成長機会を捉えるための増員も選択肢となる。USや越境取引を含むグローバルな機会を実現し、現在以上に高い成長を持続できる会社を目指す。

**Q. 時価総額2兆円に向けて、M&Aをどのように活用するか？**

A. CtoCをコアとする当社のビジネスモデルでは、他社の事業やサービスを取り込むだけで十分なシナジーを生み出すことは、必ずしも容易ではない。単に売上や利益を連結業績に上積みするだけでは、企業価値の向上にはつながらないと考えている。このため、M&Aを検討する際には、お客さまのコア体験を損なわないことを前提に、既存事業との明確なシナジーがあり、当社グループと一緒にすることで、単独の場合よりも高い成長を実現できるかを重視する。

AI-Native化によってゼロからサービスを開発するハードルが下がる中では、当社の思想やコア体験との一貫性を保ちながら、自社で開発する方が適している場合もある。一方、自社にはない組織やケイパビリティが必要であり、その事業が当社グループに加わることに明確な意義がある場合には、M&Aも選択肢となる。案件ごとにM&A、アライアンス、自社開発を比較して判断する方針であり、現時点で具体的に予定している大規模なM&A案件はない。

**Q. US CEO交代（2026年7月1日付けで、Mercari, Inc. 元VP of Growth Jeff LeBeauがUS CEOに就任）後、山田CEOはどのような領域に時間を使っているか？**

A. 7月以降、日々の経営会議への関与のあり方を変更し、USを含むグローバルでの非連続な成長戦略、AIを活用した中長期方針、アライアンス等の検討に、より多くの時間を振り向けている。USには引き続き定期的に訪問しており、US事業から身を引くのではなく、日々の執行を現地経営陣に委ねながら、中長期戦略と非連続成長への関与を強めている。また、日米の技術や開発基盤を共通化し、日本の技術をUSへ、USでの知見をグループ全体へ活用することにも取り組む。

**Q. 現中期方針に対して経営上の制約を感じているか。また、次期中期方針では何を重視するのか？**

A. 現中期方針について、利益面で経営上の強い制約を感じてはいない。インオーガニックな成長機会があれば、市場に十分に説明した上で機動的に対応することも可能と考えている。次期中期方針を検討していくにあたっては、AI-Native化によってどのような新機能・周辺機能を生み出し、どの程度の成果につなげられるか、USの成長余地、Fintechを含む各事業領域の機会を見極めることが重要になる。FY2027.6上期の成果や見通しを踏まえ、下期に議論を進める予定である。不確実な取り組みは安易に織り込まず、成果の確度を確認しながら次の成長方針へ反映していく。

**Q. 「コア事業に投資をする」という説明に対して、MVNOや広告事業をはじめとする新規事業への参入発表は、メッセージとの間にギャップがあったのではないか？**

A. MVNOや広告事業等の新たな取り組みは、必ずしも大規模な投資を意味するものではない。AI-Native化により、少人数・短期間でサービスを立ち上げ、まずお客さまの反応を確認できるケースが増えている。一方、各取り組みの位置づけや投資規模について、十分に伝えられていなかった

点は課題と認識している。今後も新しい挑戦は加速するが、PR上のサービスやプロダクトの発表とIR上のメッセージを明確に区別し、曖昧さを排除していくように努める。

**Q. 新規事業の継続・撤退はどのような基準で判断するか？**

A. 各事業について、お客さまにどのような価値を提供できるかという仮説を置き、その実現可能性や事業の成長状況を定期的に確認している。画一的なルールで判断するのではなく、当初掲げた価値提供の仮説に沿っているか、当社グループで取り組む意義があるかを重視する。事業の性質や規模に応じて確認時期を設定し、経営レベルで継続的にチェックを行う。AI-Native化により小規模なプロジェクトが増えることも踏まえ、よりリアルタイムに進捗を把握・評価できる仕組みの構築も進めている。

## **Marketplace**

**Q. FY2026.6 4QにGMV成長が加速した背景は何か。特定カテゴリーに依存した一過性の成長ではないか？**

A. GMV成長の加速は、特定の施策やカテゴリーによるものではない。安心・安全を強化し、出品・購入体験を改善したほか、検索・レコメンデーションやAI出品支援を高度化し、不正対策を進めるなど、コア体験を磨いたものを土台として、「超メルカリ市」をはじめとするマーケティング施策を展開した結果と考えている。エンタメ・ホビー、特にトレーディングカードが一定程度寄与したことは事実だが、エンタメ・ホビーの中身を見ても、キャラクターグッズ、ゲーム、フィギュア、アニメ関連商材等がバランス良く成長しているほか、アパレル、家電等の複数カテゴリーでも成長が見られる。FY2027.6のガイダンスであるGMV成長率YoY +10 - 15%は、エンタメ・ホビーが現在の水準で通年伸び続けることを前提としたものではなく、複数のシナリオを織り込んだレンジである。エンタメ・ホビー以外のカテゴリーにおいても、真贋鑑定等の拡充による高価格帯取引の増加など、施策を通じたGMVの成長を実現できており、持続的な成長は十分可能であると考えている。

**Q. MAUの拡大と安心・安全の取り組みをどのように進めるか？**

A. FY2026.6の取り組みにより、既存のお客さまの満足度が向上し、離脱率の低下やARPUの上昇につながっている。一方、未利用のお客さまの中には、報道等を通じて取引への不安を感じておられる方もいる。問題を未然に防ぐことと、問題が発生した際に適切に対応・救済することの両面を継続的に強化し、信頼を高めることで、既存のお客さまの継続利用と新規・休眠のお客さまの利用促進につなげる。

## **Fintech**

**Q. Fintechをグループ内でどのように位置づけているか？**

A. Fintechは、金融事業そのものを拡大することだけを目的とするのではなく、Marketplaceを含むメルカリエコシステム全体を拡大するための手段と位置づけている。インターネット・モバイルを通じてお客さまへ便利な体験を提供することが当社の強みであり、すべての金融領域へ展開する考えはない。MarketplaceとFintechの双方の成長、シナジー、資本効率を踏まえながら事業展開を検討していく。

**Q. Fintechの成長によりバランスシートが大きくなっていくことについて、どう考えているか。**

A. MarketplaceとFintechでは事業特性や評価のされ方が異なるため、Fintechが大きくなっていけば、マルチプルに関して議論となる可能性は認識している。当社のメインビジネスはMarketplaceで

あると考えている。FintechはMarketplaceを含むメルカリエコシステム全体を拡大するための手段であり、バランスシートビジネスをグループの中心とする想定は現時点ではない。両事業ともに十分な成長余地があり、当社としてはグループとして中長期で売上及び利益を最大化することに邁進する。

## US

### **Q. FY2027.6のガイダンスであるGMV成長率YoY +10%以上・ブレイクイーブン維持の達成確度をどう見ているか？**

A. FY2026.6にUS事業をマイナス成長からプラス成長へ戻し、足元でYoY +10%を超える成長に至ったことは、事業の基礎体力が回復している表れと捉えている。出品・購入体験、検索・レコメンデーション、不正対策等のコア体験改善に加え、カテゴリー別CRMや送料施策も成果につながっている。一方、中長期的には10%程度の成長で十分とは考えていない。FY2027.6は、コア体験の改善を継続するとともに、新機能やパートナーシップ等を通じて、非連続な成長の可能性を見極める年と位置づける。ブレイクイーブンを維持しながら再成長の確度を高め、その先のより高い成長軌道を目指す。

### **Q. 今後どの領域に成長余地があると考えているか？**

A. エンタメ・ホビーに加え、ファッション領域にも大きな成長余地がある。日本発IPやK-POP等へのグローバルな需要を捉え、パートナーシップを含めて品揃えを強化するほか、高価格帯商品の鑑定、まとめ買い機能、AIを活用した検索・レコメンデーション等により差別化を図る。また、USにおいても2026年6月にMarketplace事業の自社越境取引を開始しており、US事業と越境取引を一体的に捉えながら成長機会を追求する。

## **免責事項**

本資料は、情報提供のみを目的として作成されたものであり、当社の有価証券の売買の勧誘を構成するものではありません。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。