



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# メルカリ 2022 年

## 1 創立

株式会社メルカリ (Mercari, Inc.) は、2013 年 2 月、山田進太郎氏によって、株式会社コウゾウとして設立された。当初の資本金は 2000 万円であった。同年 11 月には、会社名を株式会社メルカリに変更している<sup>[1]</sup>。

山田氏は、早稲田大学在学中に創業間もない楽天の内定者インターンとして「楽天オークション」の立上げに参加している<sup>[2]</sup>。楽天オークションは、10 日遅れで開設された「ヤフオク！」に及ばず、2016 年 10 月 31 日をもってサービスを終了している<sup>[3]</sup>。しかし、山田氏は、楽天オークションの立上げを通じて、C to C (個人間取引) について、あとで生きてくる貴重な経験をするようになった。

その後、山田氏は「世界で使われる日本発インターネットサービス」を目指して起業し、ウノウを設立する。モバイルゲームで会員数 500 万人を超えるヒットを記録した。山田氏は、ウノウをアメリカのジンガ (Zynga) 社に売却したあともしばらくウノウに留まっていたが、やがて退社し、半年以上をかけて世界を一周する旅に出掛けた。

2012 年 10 月に帰国してみると、しばらく日本を離れているあいだに、驚くほどのスピードでスマホ (スマートフォン) が普及していた。楽天オークションの経験から、パソコン上ではヤフオク！に勝てないことはわかっていたものの、スマホ上の C to C なら、これまでと違った新しいプラットフォームが作れるのではないかと、現在のメルカリにつながるアイデアを思いつく。当時、存在していたフリマアプリ (flea market application) は、女性のファッションなど、特定のジャンルに特化したもので、ヤフオク！

<sup>[1]</sup> 株式会社メルカリ、第 10 期有価証券報告書より。

<sup>[2]</sup> 以下、「第 47 回ビジネスなるほどゼミ 2 年半で 2300 万人 メルカリ急成長の謎 スマホ向けフリマで圧勝できた理由」、『日経 TRENDY』、2016 年 3 月号、74-75 ページより。

<sup>[3]</sup> <https://rakuma.rakuten.co.jp/info/auction/>

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授 太田康広がクラス討議の資料として作成した。

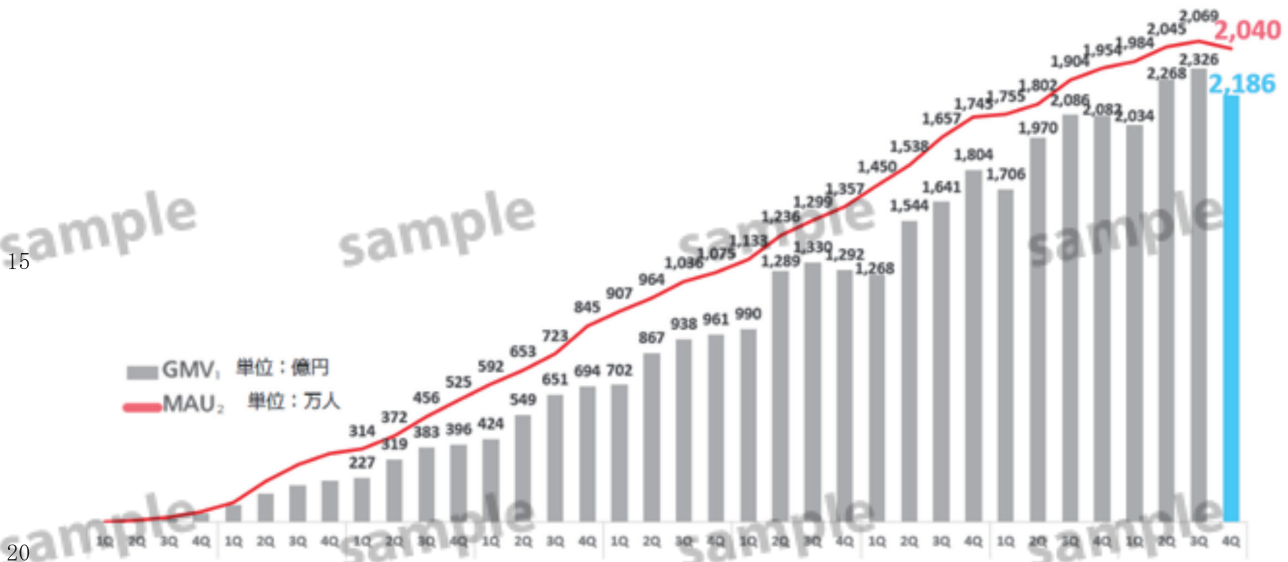
本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 太田康広 (2018 年 12 月 作成、2023 年 4 月改訂)

のように幅広いアイテムを扱うものではなかった。

山田氏は、帰国から3カ月後に今のメルカリとなる会社を設立し、フリマアプリ「メルカリ」を開発する。メルカリはテレビCMなどの効果もあって、急速に普及していった。2013年7月2日のサービス開始以来、日本で7100万ダウンロード、アメリカで3750万ダウンロードを突破し、世界全体で1億800万  
5 ダウンロードとなっている(2018年3月31日現在)。カテゴリ別に見るとレディースが最も多く(26.2%)、次いでエンタメ(18.0%)、メンズ(16.9%)と幅広いジャンルの商品が取引されている。2018年までの5年間で取引された件数は累計約2.8億回となり、平均すると1時間に約6,400回の取引が行われていた<sup>[4]</sup>。2014年10月に販売金額の10%の販売手数料の導入に踏み切ったが、その後の成長は鈍化していない。2022年11月には、累積出品数30億個に達した<sup>[5]</sup>。

10



15

表1 メルカリJPのGMVとMAU

メルカリJPは日本国内のフリマアプリ「メルカリ」による事業である。GMVは流通取引総額(Gross Merchandise Value)の略、MAUは月間アクティブユーザー(Monthly Active User)の略(出典:メルカリ2022年6月期決算説明会資料)

25

## 2 徹底した作込み

これほどまでに急激な成長が可能になったのは、フリマアプリの作り込みによるところが大きい。2013年2月に会社を設立してからフリマアプリ「メルカリ」をリリースする2013年7月まで、ひたすらアプリの作込みを行ない、とにかく使いやすいサービスを設計することに費やしたという。ユーザー登録も簡  
30 略化されており、購入も出品もできるだけ簡単になるようにデザインされている。商品を出品するために

<sup>[4]</sup> 株式会社メルカリ、「5年間の歩みを数字で振り返る『数字で見るメルカリ』」、2018年7月2日。

<sup>[5]</sup> <https://about.mercari.com/ir/strategy/business-description/#Factbook>

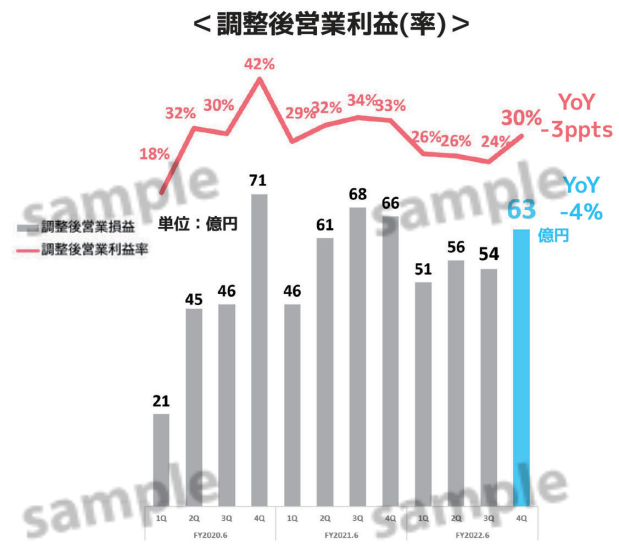
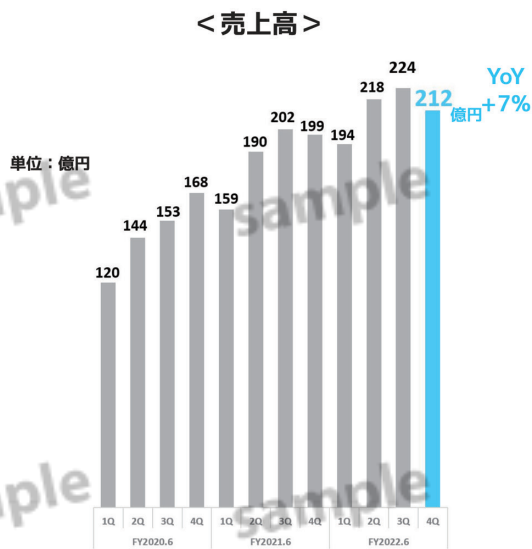


表 2 メルカリ JP の売上高と営業利益

メルカリ JP は日本国内のフリマアプリ「メルカリ」による事業である。（出典：メルカリ 2022 年 6 月期決算説明会資料）

は、商品の写真をスマホで撮ってアップし、自動で出てくるジャンルやサイズ、金額を指定するだけでよい。「3分で簡単出品」とされている。

リリース後も、ユーザーの行動を精査して、不都合な点を見つけてただちに対応し、地道な改善を進めてきた。操作に迷いそうなところでガイドへ飛べる、一度中断したあと再開しても入力途中のデータが保存されているといった細かいものばかりだという。こうした地道な作込みがユーザー・エクスペリエンスを改善し、メルカリの普及につながった。

出品者が一定の入札期間を決めて、購入希望者が価格を競り上げるオークションとは異なり、メルカリでは出品者が価格を決め、最初に購入ボタンを押した人が購入できる「早い者勝ち」の仕組みとなっている。そのため、メルカリでは売れた商品の約半数は、出品後 24 時間以内取引が成立しているという。出品に「いいね！」がついていても、なかなか購入者が現れない場合は、商品に関心のある人はいるけれど、価格が高すぎるケースである。この場合は、出品者が値下げをするとすぐに売れる場合がある。

メルカリでは、商品を買う場合も買う場合も、取引相手との直接金銭をやりとりする必要がない。購入者が支払った代金はメルカリが預かり、商品が無事に届き、出品者と購入者が互いに評価し合ったあとに、メルカリから出品者に支払われる。信頼できる第三者（メルカリ）に代金を預けるエスクロー（escrow）取引なので、運送会社の代金引換サービスなどを利用する必要がない。また、現在は、メルカリがヤマト運輸と提携して提供しているサービス「らくらくメルカリ便」を使って発送すれば、出品者も購入者もお互いの住所を知らないで取引できるようになっている<sup>[6]</sup>。匿名配送は、日本郵便と提携した「ゆうゆう

[6] 「人気フリマアプリ『メルカリ』でお得に売るワザ、教えます」、『日経 WOMAN』、2016 年 12 月号、54-55 ページ。

うメルカリ便」でも可能である。「ゆうゆうメルカリ便」なら郵便局から発送も可能だ<sup>[7]</sup>。

C to C の場合、出品者も購入者も取引に不慣れな個人客なので、手続きの途中で間違えたり、わからなくなってしまうことも多い。そのままにしておいては、取引数が伸びないので、少しでも疑問を解決するよう、メルカリはカスタマーサポートに力を入れている。一時期は、従業員の過半数をサポート担当に充てていた。(現在の割合は不明。)

2018年6月19日、メルカリは東証マザーズ市場に上場した。2018年最大のIPO(新規株式公開)であり、時価総額が一時8100億円を超えた。ストックオプションで億万長者の社員が次々誕生したという<sup>[8]</sup>。2022年6月7日、メルカリは東証プライム市場に移行した<sup>[9]</sup>。

### 3 フリマアプリの競争

メルカリの成功を見て、多くの競合企業がフリマアプリ(個人間二次市場)に参入する。現在までのところ、日本国内でメルカリの地位を脅かすアプリは現われていない。

フリマアプリの元祖 Fabric が楽天の完全子会社となり、楽天の資金力を使って巻き返しを図っている。楽天は、Fabric のフリマアプリ「フリル」の名称を「楽天ラクマ」に変更した。楽天ラクマの販売手数料は6%である。しかし、楽天ラクマの手数料自体は安くても、ユーザー数がメルカリに及ばないので、結局のところ、メルカリで売ったほうが手取りが大きくなるという声もある。

ヤフーも、ヤフオク!も従来のオークション方式に加えて、定額出品のできる「ワンプライス出品」を始めた。しかし、従来の「即決価格」との違いもわかりにくく、現在はサービス終了となっている。その代わり、子会社 PayPay を通じて、PayPay フリマというアプリで、個人間二次市場に参入している。

コメ兵、Facebook など、いくつかの企業がフリマアプリ市場に参入したが、すでにサービス提供終了していたり、利用が低調だったりしている。日本における総合フリマアプリは、メルカリ、PayPay フリマ、楽天ラクマの3つに絞られたと考えられる。

フリマアプリのマーケット・シェアの情報は集めにくく、最新の情報はわからないものの、月間アクティブ利用者数(MAU)で見ると、メルカリが約2000万人、PayPay フリマと楽天ラクマが約500万人程度と予想されている<sup>[10]</sup>。

<sup>[7]</sup> <https://static.jp.mercari.com/yuyu-mercari>

<sup>[8]</sup> 「メルカリ 山田進太郎会長兼 CEO の「Go Bold」の生存戦略 No.1 Life Story 僕は『天才』じゃない」、『日経ビジネス』、2018年7月23日号、52-55ページ。

<sup>[9]</sup> 白田勤哉、「メルカリ、東証プライム市場に移行」、2022年6月7日 17:31、<https://www.watch.impress.co.jp/docs/news/1415238.html>

<sup>[10]</sup> <https://manamina.valuesccg.com/articles/1654>

## 4 「US 優先じゃん？」

山田氏は「世界で使われるサービスを目指す」という。そもそも、事業分野として、スマホ向けフリマアプリを選んだ理由が「世界を見ても同様のサービスがなかったから」であった。海外で生まれたサービスを日本に持ってくるのではなく、日本初のサービスならば世界でも勝負できると思ったという<sup>[11]</sup>。

メルカリは、2014年9月にアメリカでサービスを開始した。はじめは、利用者獲得のため販売手数料を無料としていたが、2016年10月には販売額の10%という日本と同率の販売手数料の徴収を始めた。2017年当時は、アメリカ優先の方針が明確だった。当時、伊豫健夫執行役員プロダクトマネージャーは「優先順位は米国市場が第1位。開発人員も新たに追加する機能も、まず米国を優先する」と述べている。アメリカ優先の方針は、開発人員の割当てにも現われており、開発人員の9割がアメリカ向けサービスの開発に従事していた。「US 優先じゃん？」というのが社内の雰囲気で、「開発人員を米国に振り向けたために日本側で不足したとしても、二つ返事で米国優先に合意するようになった」<sup>[12]</sup>。

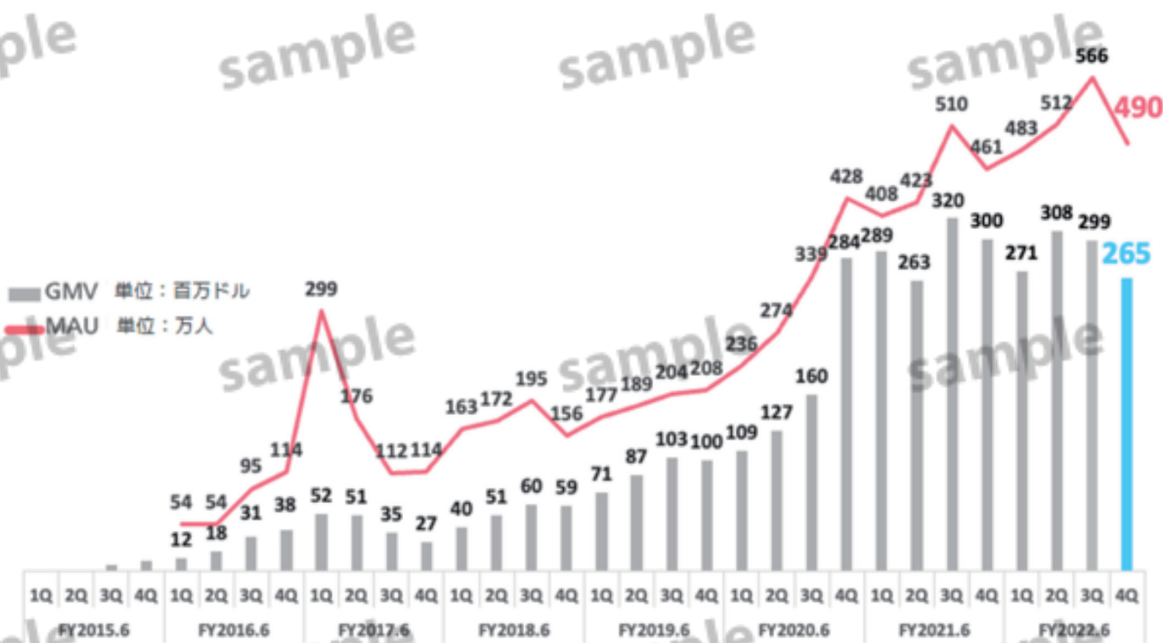


表3 メルカリ US の GMV と MAU

GMV は流通取引総額（Gross Merchandise Value）の略、MAU は月間アクティブユーザー（Monthly Active User）の略（出典：メルカリ 2022 年 6 月期決算説明会資料）

<sup>[11]</sup> 「第 32 回メルカリ社長 山田進太郎氏 後編 — 巨大ゲームメーカーを飛び出し、半年の世界旅へ まさかの“浦島太郎”状態からフリマアプリで再起動」、『日経 TRENDY』、2017 年 2 月号、118-119 ページ。

<sup>[12]</sup> 「メルカリ、世界に挑む —6000 万人フリマの要は『SRE』」、『日経コンピュータ』、2017 年 1 月 19 日号、36-41 ページ。

このように、山田社長の肝煎りで始まった米国事業だが、メルカリのサービスは市場に浸透していない。C to C の売買プラットフォームとして従来からあるイーベイのほかに、個人売買アプリのレットゴー、  
 オファーアップなどとの競争が厳しい。メルカリは米国事業のプロモーションを抑制するようになった<sup>[13]</sup>。

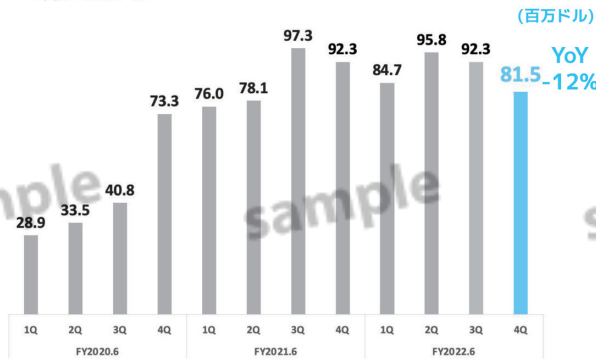
2021年6月期第4四半期は、メルカリのアメリカ事業（メルカリUS）は、内部取引調整後の調整  
 5 後営業利益で4.5百万ドルの利益を上げ、はじめて四半期利益を黒字としている。これによって、アメリカ事業は最悪期を脱したと評価され、メルカリの株価は大きく上昇した。

しかしながら、その後のメルカリUSが調整後営業損失を続けるにつれて、メルカリの株価は大きく下  
 落し、現在も低迷している。

10

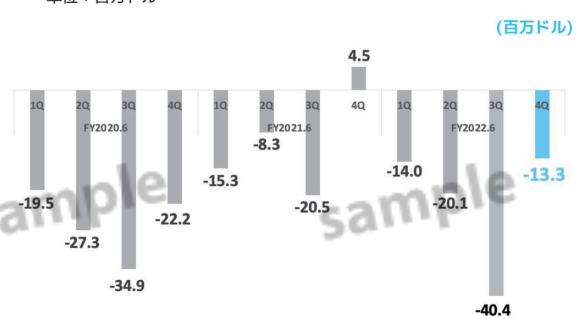
<売上高>

単位：百万ドル



<調整後営業利益>

単位：百万ドル



15

表4 メルカリUSの売上高と営業利益

(出典：メルカリ2022年6月期決算説明会資料)

20

## 5 メルペイ

メルカリは、2017年11月に設立した子会社メルペイを通じて金融事業に進出した<sup>[14]</sup>。スマホ向け  
 にウォレット（電子財布）の機能を提供し、資産運用をはじめとする各種サービスを利用できるようになっ  
 25 ている。ほかのアプリに遷移するのではなく、メルカリの世界の中でさまざまな機能が簡単に使えるよう  
 になっている。中国の「アリペイ」や「ウィーチャットペイ」に近い。決済機能だけでなく、メルカリの  
 売買データのある種の信用情報として使い、ほかのサービスとの連携を目指している。

30

メルカリは、フリマアプリ「メルカリ」で商品売って得た資金を現金化する際に手数料を課すことで、  
 その資金を「メルカリ」で商品を買うように促している。売上金を現金化する場合、一律200円の振込  
 手数料が徴収される。メルカリは、売買高の10%に手数料を課しているため、ユーザーが商品売っ

<sup>[13]</sup> 「新型コロナで株価急騰もメルカリ、米事業不安消えず」、『日経ビジネス』、2020年5月18日号、18ページ。

<sup>[14]</sup> 「メルペイ青柳直樹社長 —メルカリに電子財布機能(イノベーター)」、『日本経済新聞』、2018年2月2日朝刊、7ページ。

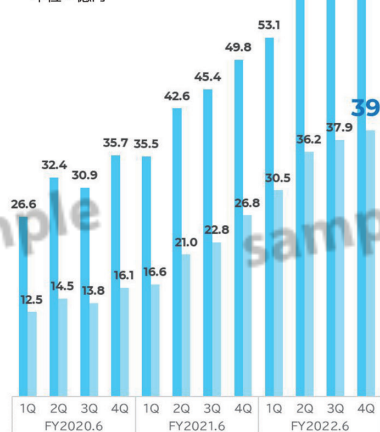
て得た資金がメルカリ経済圏のなかに留まって、何度も売買取引に充当されると利益が増える仕組みとなっている。

これに対してメルペイは、フリマアプリで得た資金を街中の実店舗で使えるようにする<sup>[15]</sup>。「メルカリ」を通じてユーザーが受け取る売上金額は3000億円を超えている。「メルカリ」での売上金については、電子マネーのようなチャージ（入金）手続きがいない点に強みがある。2019年6月に実店舗でのスマホ決済を開始した。

従来型の「おサイフケータイ」や「Apple Pay」といった非接触型決済サービスとは異なり、最近のスマホ決済は、QRコードやバーコードを使う点に特徴がある。アプリ画面にQRコードやバーコードを表示させたり、店頭にあるQRコードを読み取ったりして決済する。電子マネーや「おサイフケータイ」「Apple Pay」などの非接触型決済サービスと比べれば、スマホのアプリを開いて画面表示するなどの手間は増えるものの、QRコードやバーコードを読み取るレジを持つ店舗にとっては追加設備投資がほとんどいらぬため、普及しやすいという強みがある。メルペイはQRコード決済に加えて、三井住友iDと同じ仕組みで非接触型決済も可能となっている。

<売上高>

単位：億円



<調整前後営業損益>

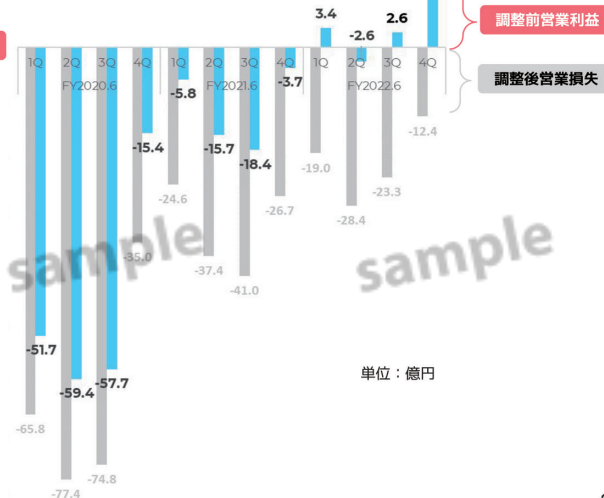


表5 メルペイの売上高と営業利益

調整後：メルカリ JP・メルペイ間の内部取引（決済業務委託に関わる手数料）を控除した数値、調整前：メルカリ JP・メルペイ間の内部取引（決済業務委託に関わる手数料）を控除前の数値を指す。（出典：メルカリ 2022年6月期決算説明会資料）

[15] 「メルカリで売り、店舗で買い物、入金不要のスマホ決済、独自の信用供与も視野」、『日本経済新聞』、2018年9月14日朝刊、9ページ。

「先行する「楽天ペイ」「LINE Pay」に加えて、NTTドコモの「d払い」、スタートアップの「Origami Pay」、Amazonの「Amazon Pay」、ヤフーとソフトバンクが出資する「PayPay」とサービス開始が続いた。ただし、淘汰のスピードも速く、2020年6月30日には、「Origami Pay」がサービスを終了している<sup>[16]</sup>。2020年2月、メルペイは、「Origami Pay」を提供していた株式会社 Origami を取得し、2021年6月に清算した。さらに、メルペイは、2020年2月にNTTドコモのd払いとの提携を発表している。これまで単独で負担していた加盟店開拓やプロモーションコストをNTTドコモと分け合うことができる。

「PayPay」は、中国アリババ集団の「支付宝（アリペイ）」と提携し、「アリペイ」利用者もQRコードでスマホ決済できるようにした<sup>[17]</sup>。これに対抗し、LINEは中国ネットサービス大手の騰訊控股（テンセント）と提携し、2019年から訪日中国人客にスマホ決済サービスを提供している。「LINE Pay」が使える店舗でテンセントのスマホ決済サービス「微信支付（ウィーチャットペイ）」が使えるようになった<sup>[18]</sup>。しかし、Zホールディングス株式会社とLINE株式会社の経営統合にともない、傘下の「PayPay」と「LINE Pay」の統合が進みつつある<sup>[19]</sup>。

2018年12月以降、「PayPay」が、一定の条件下で20%を還元するキャンペーンを展開し、急激に普及した<sup>[20]</sup>。PayPayは、2021年10月1日以降、手数料を有料化し、1.98%とする。これは、クレジットカードの手数料よりは安く、加盟店のPayPay離れが起きにくい水準に設定されたといわれる<sup>[21]</sup>。

2021年8月3日、メルペイは、少額融資事業に参入することを発表する<sup>[22]</sup>。年齢や家族構成、年収や勤め先といった契約時に判明する属性だけを利用して融資するのではなく、顧客の同意を得たうえでメルカリの取引状況やメルペイの利用状況を判断材料に使うところが新しい。メルカリの売買実績、取引後の取引相手の評価、メルペイの決済履歴といったデータを人口知能（AI）が分析し、最大20万円の融資額や年率3%から15%程度の貸付利率を決定する仕組みである。融資条件の決定にあたっては、融資申込み時点の最新の実績を考慮するという。

ユーザーのサービス利用状況や行動履歴等のデータを与信に利用するという意味では、2019年8月にサービスを開始したLINEの「LINE ポケットマネー」が先行する。「LINE ポケットマネー」とメルペイの与信事業のターゲット顧客層はかなり重なっている。

<sup>[16]</sup> 小口貴宏、「『Origami Pay』全サービス終了」、『engadget 日本版』、2020年6月30日、<https://japanese.engadget.com/origami-145828936.html>

<sup>[17]</sup> 「ヤフー系、アリペイと連携」、『日本経済新聞』、2018年9月6日朝刊、14ページ。

<sup>[18]</sup> 「LINE・テンセント提携、訪日中国人向けスマホ決済、ヤフー・アリババに対抗」、『日本経済新聞』、2018年11月27日朝刊、14ページ。

<sup>[19]</sup> LINE Pay 株式会社、PayPay 株式会社、「PayPay 加盟店において『LINE Pay』での支払いが8月17日から可能に」、2021年07月12日、<https://about.paypay.ne.jp/pr/20210712/01/>

<sup>[20]</sup> 「キャッシュレス狂騒曲（上）QR 決済乱立、陣取り合戦—手数料無料・政策で「特需」、優遇後の利用促進課題」、『日本経済新聞』、2018年12月5日朝刊、7ページ。

<sup>[21]</sup> 「『PayPay』は決済利用料の有料化後も利用者、加盟店の拡大が続く」、paymentnavi、2022年5月30日、<https://paymentnavi.com/paymentnews/118711.html>

<sup>[22]</sup> 「メルカリ系、ファミマも参入 スマホ融資が覆す与信の常識」、『日経ビジネス』、2021年8月16日号、19ページ。



## 6 メルコイン

2023年春より、メルカリはフリマアプリ内で暗号資産（仮想通貨）を購入できるようにする。金融子会社のメルコインがシステムを開発した。

ターゲットとなる顧客層は、はじめて暗号資産を購入する初心者である。すでにメルカリに登録してある情報を使うことで、暗号資産を購入するためのハードルをできるだけ下げることにした。はじめはよく知られたビットコインを取り扱う。

当初は、メルカリでの取引の決済に暗号資産を使うことはできない。しかし、暗号資産は少額決済に向いており、いずれメルカリでの支払いにも暗号資産が使えるようになると予想する向きが多い。暗号資産の利用が増えれば、メルカリはクレジットカード会社に支払う手数料を節約することができる。

しかしながら、暗号資産価格の騰落は激しく、一般ユーザーにハイリスクの資産を保有させることになる<sup>[23]</sup>。

## 7 IT人材の確保

メルペイやメルコインなど、新しいサービスを開発するためには、優秀なIT人材の確保が欠かせない。国内では、魅力的な報酬をオファーすることでITエンジニアを集めてきたメルカリだが、それでもエンジニアは不足している。海外からの人材登用にも積極的で、東京オフィスのエンジニアのおよそ半数は外国人である。社内の働きぶりからインドのエンジニアに期待がかかっている。

2022年夏、メルカリはインドのバンガロール市に開発拠点を設置し、1年後に50人から60人程度を採用する計画だという。そこで、日米で提供するアプリの基盤システムなどの開発を実施する<sup>[24]</sup>。

## 8 メルカリの連結子会社

2022年6月期の有価証券報告書によると、メルカリの関係会社は連結子会社6社のみである。アメリカ事業（メルカリUS）を実施するMercari, Inc.とEコマースプラットフォーム「メルカリShops」の企画・開発・運営するソウゾウ、物流サービスの企画・開発・運営をするメルロジ、メルペイ事業を実施するメルペイ、暗号資産やブロックチェーンに関するサービスの企画・開発するメルコインが完全子会社である。

<sup>[23]</sup> 以上、「メルカリ、フリマアプリに追加 仮想通貨買える機能、両刃の剣」、『日経ビジネス』、2022年11月28日号、87ページ。

<sup>[24]</sup> 以上、「フリマ流通総額の伸び鈍るメルカリ再成長、インド人材に託す」、『日経ビジネス』、2022年6月27日号、102ページ。

2019年7月30日に開催された取締役会において、株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シーの発行済株式61.6%を取得することを決議し、2019年8月30日より連結子会社化している。なお、連結後、株式を追加取得して、2022年6月期末の議決権比率は71.2%である。鹿島アントラーズ・エフ・シーは、プロサッカー球団鹿島アントラーズの運営が主要な事業である。

5 連結子会社6社のうち、内部取引を消去したあとの売上高が連結売上高の10%を超えるのは、メルカリUSを運営するMercari, Inc.のみである。同社の主要財務情報は次の表のとおりである。

売上高	41,611 百万円
経常損失	12,410 百万円
当期純損失	12,432 百万円
純資産額	10,263 百万円
総資産額	28,204 百万円

表6 Mercari, Inc. の2022年6月期の主要財務情報

## 9 株価回復と下落

コロナ禍の中、メルカリの株価は一時の低迷から脱却し、最高値を更新した。2020年6月期末に向けて株価が回復した理由は、コロナ禍による巣ごもり需要でフリマアプリが好調だったということと、業績改善が期待されたことである。

20 連結業績は赤字が拡大しているが、最悪期は脱したのではないかとの見方が広がっていた<sup>[25]</sup>。実際、2021年6月期には、連結売上高1061億円、営業利益52億円、親会社株主に帰属する当期純利益57億円を達成した。

しかし、2021年の終わり頃から、メルカリの株価は急落する。これは、四半期財務情報により、メルカリの業績が悪化したことが株式市場に伝わったことが主因であろう。2022年6月期には、連結売上高こそ1470億円と増収を果たしたが、営業損失37億円、親会社株主に帰属する当期純損失76億円に沈んだ。

また、2021年末頃から、クレジットカード情報を盗用して商品を購入するケースが増加してきた<sup>[26]</sup>。緊急対策として、不正利用の疑いのある利用者に対して利用制限を広く実施した結果、本来、制限すべきでないユーザーまで制限をかけてしまう。結果として、流通取引総額（Gross Merchandise

<sup>[25]</sup> 「新型コロナで株価急騰もメルカリ、米事業不安消えず」、『日経ビジネス』、2020年5月18日号、18ページ。以下の記述は、この記事による。

<sup>[26]</sup> 「メルカリも成長鈍化の憂き目 深刻化するクレカ不正利用問題」、『日経コンピュータ』、2022年5月26日号、10-11ページ。以下の記述は、この記事による。

Value, GMV) の伸びが鈍化した。

また、フィッシング被害も深刻化している。メールでメルカリの偽サイトに誘導し、ID とパスワードを入力させ、その奪取したメルカリ・アカウントで後払い決済などを利用して、商品を不正入手するという。

2022 年 6 月期の第 3 四半期では、不正被害の穴埋めに 16 億円を支払い、第 4 四半期では 13 億円を支払っている。クレジットカード不正の補填がそれぞれの四半期に 10 億円、13 億円であり、フィッシング被害の補填がそれぞれの四半期に 6 億円、3 億円である。2023 年 6 月期には、不正に対する保険金が 5 億円見込まれるほか、EMV-3D セキュアを導入し、グループ横断の不正対策専門部署を設置するなどの対策をすることで、不正は減少するものと想定している<sup>[27]</sup>。

## 【設問】

- 2022 年 6 月期のメルカリの連結貸借対照表では「現金及び預金」が多い。
  - どのような性質の企業が多額の現金預金を保有する傾向にあるか、保有すべきでしょうか。
  - メルカリの現金預金保有額は適正でしょうか。自身が経営者ならどのような施策を実施しますか。
- メルカリは、日本におけるフリマ・アプリの「メルカリ」事業を本体で実施し、新規事業や国外事業は子会社で実施するという連結経営スタイルを取っています。新規事業の財政状態や経営成績を見るために、連結財務諸表と個別財務諸表の差分をとって、子会社のビジネスを分析してください。
- 日本の個人間二次流通市場でメルカリが成功した理由は何でしょうか。
- メルペイ事業は成功しているといえますか。
- メルコイン事業のメリット・デメリットは何でしょうか。
- メルカリの経営戦略、国際戦略と株式市場における評価についてどう思いますか。

<sup>[27]</sup> 株式会社メルカリ、2022 年 6 月期決算説明会資料より。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年6月30日)	当連結会計年度 (2022年6月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	171,463	211,406
売掛金	2,413	4,454
未収入金	※2 47,001	※2 80,287
前払費用	2,336	2,805
預け金	6,251	7,093
その他	876	2,156
貸倒引当金	△2,416	△4,807
流動資産合計	227,926	303,396
固定資産		
有形固定資産	※1 2,623	※1 3,462
無形固定資産	658	666
投資その他の資産		
投資有価証券	215	117
敷金	1,631	1,614
繰延税金資産	2,362	3,417
差入保証金	26,767	26,774
その他	344	413
投資その他の資産合計	31,321	32,337
固定資産合計	34,603	36,466
資産合計	262,529	339,862

表7 連結貸借対照表（資産の部）

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年6月30日)	当連結会計年度 (2022年6月30日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
短期借入金	※2 19,602	※2 54,254
1年内返済予定の長期借入金	35,398	1,348
未払金	17,775	18,217
未払費用	1,147	1,915
未払法人税等	6,140	1,525
預り金	117,099	139,094
賞与引当金	1,683	1,389
ポイント引当金	802	359
株式報酬引当金	152	91
その他	5,529	※3 6,525
流動負債合計	205,331	224,722
固定負債		
転換社債型新株予約権付社債	—	50,000
長期借入金	16,148	25,749
退職給付に係る負債	92	75
資産除去債務	126	126
繰延税金負債	183	162
その他	633	1,028
固定負債合計	17,184	77,141
負債合計	222,516	301,864
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	42,630	44,628
資本剰余金	42,585	44,582
利益剰余金	△46,149	△53,757
自己株式	△0	△0
株主資本合計	39,065	35,453
その他の包括利益累計額		
為替換算調整勘定	△5	1,303
その他の包括利益累計額合計	△5	1,303
新株予約権	566	926
非支配株主持分	386	314
純資産合計	40,013	37,998
負債純資産合計	262,529	339,862

表8 連結貸借対照表（負債及び純資産の部）

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年7月1日 至 2021年6月30日)	当連結会計年度 (自 2021年7月1日 至 2022年6月30日)
売上高	106,115	※ <sub>1</sub> 147,049
売上原価	24,312	51,905
売上総利益	81,802	95,143
販売費及び一般管理費	※ <sub>2</sub> , ※ <sub>3</sub> 76,617	※ <sub>2</sub> , ※ <sub>3</sub> 98,859
営業利益又は営業損失(△)	5,184	△3,715
営業外収益		
受取利息	30	50
還付消費税等	27	28
助成金収入	74	4
その他	45	26
営業外収益合計	177	110
営業外費用		
支払利息	232	129
為替差損	31	149
社債発行費	111	11
その他	11	0
営業外費用合計	387	290
経常利益又は経常損失(△)	4,975	△3,896
特別利益		
投資有価証券売却益	6,942	15
投資有価証券清算益	—	16
その他	65	1
特別利益合計	7,008	32
特別損失		
固定資産除却損	—	51
投資有価証券評価損	109	82
特別損失合計	109	133
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	11,874	△3,997
法人税、住民税及び事業税	6,981	4,718
法人税等調整額	△631	△1,075
法人税等合計	6,349	3,642
当期純利益又は当期純損失(△)	5,524	△7,640
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△195	△70
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	5,720	△7,569

表9 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年 7月 1日 至 2021年 6月 30日)	当連結会計年度 (自 2021年 7月 1日 至 2022年 6月 30日)
当期純利益又は当期純損失 (△)	5, 524	△7, 640
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△3, 995	—
為替換算調整勘定	170	1, 308
その他の包括利益合計	※ △3, 825	※ 1, 308
包括利益	1, 699	△6, 331
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1, 895	△6, 260
非支配株主に係る包括利益	△195	△70

表 10 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	42,630	42,585	△46,149	△0	39,065
会計方針の変更による累積的影響額			△38		△38
会計方針の変更を反映した当期首残高	42,630	42,585	△46,188	△0	39,027
当期変動額					
新株の発行	1,998	1,997			3,996
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△7,569		△7,569
自己株式の取得				△0	△0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	1,998	1,997	△7,569	△0	△3,573
当期末残高	44,628	44,582	△53,757	△0	35,453

	その他の包括利益累計額		新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	△5	△5	566	386	40,013
会計方針の変更による累積的影響額					△38
会計方針の変更を反映した当期首残高	△5	△5	566	386	39,974
当期変動額					
新株の発行					3,996
親会社株主に帰属する当期純損失(△)					△7,569
自己株式の取得					△0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,308	1,308	360	△72	1,597
当期変動額合計	1,308	1,308	360	△72	△1,976
当期末残高	1,303	1,303	926	314	37,998

表 11 連結株主資本等変動計算書



(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年7月1日 至 2021年6月30日)	当連結会計年度 (自 2021年7月1日 至 2022年6月30日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	11,874	△3,997
減価償却費及びその他の償却費	845	818
固定資産除却損	—	51
投資有価証券売却損益(△は益)	△6,942	△15
投資有価証券評価損益(△は益)	109	82
投資有価証券清算損益(△は益)	—	△16
社債発行費	111	11
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1,011	2,391
ポイント引当金の増減額(△は減少)	279	△442
賞与引当金の増減額(△は減少)	368	△294
株式報酬引当金の増減額(△は減少)	△24	△60
受取利息	△30	△50
支払利息	232	129
売上債権の増減額(△は増加)	△1,294	△2,019
未収入金の増減額(△は増加)	△31,388	△33,133
未払金の増減額(△は減少)	1,531	343
預け金の増減額(△は増加)	3,466	△720
預り金の増減額(△は減少)	32,908	19,934
その他	3,006	156
小計	16,065	△16,832
利息の受取額	30	50
利息の支払額	△232	△129
差入保証金の増減額(△は増加)	△10,168	△0
法人税等の支払額	△2,429	△9,339
その他	102	33
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,367	△26,217
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
投資有価証券の売却による収入	6,942	15
有形固定資産の取得による支出	△420	△669
敷金の回収による収入	370	2
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△18
その他	14	△1
投資活動によるキャッシュ・フロー	6,907	△671
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	19,602	34,652
長期借入れによる収入	—	1,000
長期借入金の返済による支出	△900	△25,449
社債の発行による収入	—	49,876
株式の発行による収入	835	2,090
その他	236	△103
財務活動によるキャッシュ・フロー	19,773	62,065
現金及び現金同等物に係る換算差額	406	4,767
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	30,454	39,942
現金及び現金同等物の期首残高	141,008	171,463
現金及び現金同等物の期末残高	※1 171,463	※1 211,406

表 12 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前事業年度 (2021年6月30日)	当事業年度 (2022年6月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	73,174	78,609
売掛金	※1 6,662	※1 7,152
商品	11	9
前払費用	1,358	1,631
未収入金	※1 8,022	※1 9,208
短期貸付金	※1 2,100	※1 1,900
その他	55	392
貸倒引当金	△125	—
流動資産合計	91,259	98,902
固定資産		
有形固定資産		
建物	296	201
工具、器具及び備品	591	483
その他	165	926
有形固定資産合計	1,053	1,611
無形固定資産		
ソフトウェア	103	74
無形固定資産合計	103	74
投資その他の資産		
投資有価証券	129	46
関係会社株式	22,860	33,580
繰延税金資産	2,397	1,598
敷金	1,571	1,544
その他	0	0
投資その他の資産合計	26,960	36,770
固定資産合計	28,117	38,456
資産合計	119,376	137,359

表 13 貸借対照表（資産の部）

(単位：百万円)

	前事業年度 (2021年6月30日)	当事業年度 (2022年6月30日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
買掛金	39	2
短期借入金	300	100
1年内返済予定の長期借入金	35,398	1,348
未払金	※1 10,514	※1 10,564
未払費用	478	538
未払法人税等	6,130	56
預り金	388	265
賞与引当金	1,660	1,364
ポイント引当金	252	106
株式報酬引当金	152	91
その他	1,815	1,079
流動負債合計	57,131	15,518
固定負債		
転換社債型新株予約権付社債	—	50,000
長期借入金	16,148	25,749
その他	336	940
固定負債合計	16,485	76,688
負債合計	73,616	92,206
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	42,630	44,628
資本剰余金		
資本準備金	42,609	44,607
その他資本剰余金	0	0
資本剰余金合計	42,609	44,607
利益剰余金		
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	△40,045	△45,011
利益剰余金合計	△40,045	△45,011
自己株式	△0	△0
株主資本合計	45,194	44,225
新株予約権	566	926
純資産合計	45,760	45,152
負債純資産合計	119,376	137,359

表 14 貸借対照表（負債の部・純資産の部）

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2020年7月1日 至 2021年6月30日)	当事業年度 (自 2021年7月1日 至 2022年6月30日)
売上高	※1 75,152	※1 86,107
売上原価	11,608	13,753
売上総利益	63,544	72,354
販売費及び一般管理費	※1, ※2 47,868	※1, ※2 59,259
営業利益	15,675	13,094
営業外収益		
受取利息	13	7
為替差益	—	205
関係会社業務受託料	※1 32	※1 33
助成金収入	74	—
その他	6	11
営業外収益合計	126	258
営業外費用		
支払利息	208	119
為替差損	52	—
社債発行費	111	11
その他	2	0
営業外費用合計	375	131
経常利益	15,426	13,221
特別利益		
投資有価証券売却益	6,942	15
投資有価証券清算益	—	16
関係会社貸倒引当金戻入額	—	125
その他	35	5
特別利益合計	6,977	162
特別損失		
関係会社株式評価損	7,922	14,239
投資有価証券評価損	109	82
関係会社貸倒引当金繰入額	125	—
特別損失合計	8,156	14,321
税引前当期純利益又は税引前当期純損失(△)	14,247	△937
法人税、住民税及び事業税	6,979	3,228
法人税等調整額	△658	799
法人税等合計	6,320	4,028
当期純利益又は当期純損失(△)	7,926	△4,965

表 15 損益計算書

(単位：百万円)

	株主資本					
	資本金	資本剰余金			利益剰余金	
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計
当期首残高	42,630	42,609	0	42,609	△40,045	△40,045
当期変動額						
新株の発行	1,998	1,998		1,998		
当期純損失(△)					△4,965	△4,965
自己株式の取得						
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計	1,998	1,998	-	1,998	△4,965	△4,965
当期末残高	44,628	44,607	0	44,607	△45,011	△45,011

	株主資本		評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	評価・換算差額等 合計		
当期首残高	△0	45,194	-	-	566	45,760
当期変動額						
新株の発行		3,997				3,997
当期純損失(△)		△4,965				△4,965
自己株式の取得	△0	△0				△0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					360	360
当期変動額合計	△0	△968	-	-	360	△608
当期末残高	△0	44,225	-	-	926	45,152

表 16 株主資本等変動計算書



表 17 メルカリ(4385) 株価チャート

株価	2,239 円
時価総額	3,482.63 億円

表 18 2022 年 6 月 10 日現在のメルカリ(4385) 株式情報 (単位 : 円)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---