

## ドイツ証券 風早隆弘アナリスト

Q: 楽天市場について。購入単価の下落がボトムアウトしているとの説明があったが、その背景について教えてほしい。

A: (河野) 購入単価の下落は以前から EC 業界全体のトレンドとしてあった。要因として、日用品のように低単価だが、購入頻度の高いジャンルが伸びていること、そして PC に比べ 1 注文あたりの購入単価が低いスマホへとユーザーがシフトしていることがあげられる。楽天もここ数年日用品の分野が伸び、かつユーザーのスマホシフトが顕著に進んでいたことで、全体的な購入単価が下落していた。しかし足元ではスマホ経由の売上が 6 割を超え、かつ UI/UX の改善も不断に行うことで注文単価は回復基調にある。従って、最近では注文件数の伸びと売上の伸びがほぼ同程度になってきている。

Q: 1st パーティの今後の戦略について詳細を教えてください。

A: (三木谷) マーケットプレイスが中核なことに変わりはない。1st パーティビジネスにおいては、他社のように大規模な物流施設を自分たちで作ることはあまり考えておらず、優良店舗に出資したり、ジョイントベンチャーを立ち上げたりと、店舗とのパートナーシップを重視して、より効率的な方法で強化していくという方向で進めていく。マーケットプレイスに関しても、他社のように店舗数を追うのではなく、より厳選されたクオリティの高い店舗が揃うことを重視していく。楽天はこれまで、型番商品に限らずマーケットプレイスで成長してきた。ただし最近では型番商品のニーズも高いことから、家電などの型番商品については商品 ID を付けてカタログを充実させる方法で進めている。商品 ID を付けることでメーカーがプロモーションしたい時に、楽天の 1st パーティでもマーケットプレイスでも対応できるようにできるようになる。

## みずほ証券 岩佐 慎介アナリスト

Q: オープン EC の現状について。進捗について教えてほしい。

A: (三木谷) アメリカにおいては、Ebates、Cartera Marketing、ShopStyle の 3 つが挙げられる。合計で 8,000 億円程度の流通があり、将来 1 兆円の流通総額も視野に入っている。ショッピングカートやチェックアウト（決済）を統合することで、異なるサイトでも 1 つの ID で買い物ができる環境を実現していくというのがアメリカにおける戦略。楽天で持っているアフィリエイトサービスのデータを見ると、アメリカにおいて、楽天のサービスが非常に成長している。アメリカではショッピングの形態もどんどん変わってきている。統合的なショッピングモールとオープン型のショッピングモールをどう並存させるか。将来を見越して先手を打っている。ShopStyle は既に 60 社以上のファッションサイトとカートの統合を行っており、大手の EC プラットフォーム事業者との統合も進んでいる。今後は全てとはいかないが、大半の店舗で楽天の ID で商品を購入できるようになる。

Q: Q1/17 の国内 EC の流通総額 (YoY +13.0%) の総括。

A: (三木谷) 去年の Q4 までは Q1/16 から開始した SPU の効果がフルに効いていた。SPU 開始して一巡した割には、Q1 も堅調に GMS が伸びた。

(山田) うるう年の影響 (+1%程度) を勘案すると、Q4/16 とほぼ同水準の YoY で 14% 近くの成長になっていたと考えている。

Q: 男性ユーザーを増やすための施策はあるのか。

A: (河野) 最近では性別や年齢などでユーザーを細かくセグメンテーションして、それぞれのユーザーに合った施策を地道に行っている。EC において、男性の購入ジャンルは本と家電に偏っているところがあるが、1<sup>st</sup> パーティ戦略の部分と合わせて、男性ユーザーも取り込んでいきたい。

Q: Viber の今後の戦略について。

A: (三木谷) これまでは、Viber ボイスや Viber Out、Viber In など通信面の強化に力を入れてきたが、最近ではスライドでお示しした通り、広告収入も上げられるようになってきた。内部での試算によると、LINE の日本や韓国以外の国における ARPU に比べ、Viber の ARPU はまだまだ小さい水準。しかし、ユーザー数でいうと Viber が圧倒している。LINE がそれらの国で上げている ARPU を Viber も上げることができれば、相当な収益になると考えている。これまでは広告を表示するということさえ、あまりやっていなかったもので、今後は力を入れていく。

#### 大和証券 石原 太郎アナリスト

Q: 国内 EC の競争環境をどう見ているか。

A: (河野) 競争環境が騒がれているが、楽天としては楽天グループが持っているアセットを最大限活用していくという大きな戦略には変わりはない。SPU プログラムにおける楽天カードや楽天モバイルとの連携などが大きな効果を上げている。競合各社がスポット的にキャンペーンなどを行っており、その影響も常時モニタリングしているが、現状ではあまり影響はないと考えている。配送に関しても、先程日本郵便との提携の部分で申し上げたとおり、ユーザーが欲しいタイミングで欲しい場所で受け取れる環境を整えていく。EC 化率はまだ低い水準であり、EC 全体が伸びている中で、各社がそれぞれの戦略の下、成長しているというのが大きな印象。その中で楽天も二桁成長を示すなど堅調に伸びている。

(三木谷) SPU を始めた目的として、ユーザーからファン層を作り、キャンペーン期間などに惑わされることなく、安心して買い物ができる環境を整えることがあった。昨年だけでも 1,000 を超える改善施策を行った。これらの効果が着実に積みあがってきてい

と考えている。「安心、安全、楽しい」ECプラットフォームを目指し、今後も他社の施策に過度に反応することなく、バルセロナとの提携も活用しながら、楽天のファン作りに取り組んでいく。

Q: 投資について。今後の展望を教えてください。

(高澤) 最先端の技術やビジネスについての知見やデータを手に入れられ、またそれを評価できるポジションにあるため、現在の好リターンに繋がっている。規模を追求するだけではなく、当社にとって意味があるものを厳選して行っていこうと考えている。**Carousell** という東南アジアのフリマアプリにも出資しており、将来的なシナジーも生めると考えている。リターンを求めつつ、将来的なシナジー創出により新たなビジネス展開へと繋げていきたい。

(三木谷) 主な投資戦略は3つある。まずは、AI、IoTなどのパラダイムシフトへの投資がある。この分野に対して投資を行い、経営にも関与する形で、利益を上げている。一つが輸送分野。車は保有からサービスへ流れが変わってきている中、代表的な投資先である **Lyft** についても、シェアの拡大と共に、投資価額に比べて現在の価値は大きく上回ってきていると考える。2つ目は、楽天市場の出店店舗に対する投資。楽天の店舗が成長する理由として、アントレプレナーシップが挙げられる。そのような店舗に対して、100%買収するのではなく、マイノリティで出資を行うことで、店舗のアントレプレナーシップを生かしつつ、楽天も投資収益を上げていく。これは新しいECのモデルだと考えている。3つ目は、楽天グループの持つ豊富なデータベースを活用することで、確率の高い投資を行うことができる。

Q: 楽天カードの今後の戦略について

A: (穂坂) 基幹システムの入替えは無事終了した。今後5年間は償却費含め関連費用が毎年30億円ほど計上されるが、他社に比べれば圧倒的に安いコストでシステムの更新が完了できたと思っている。システムの基盤が強化されたことで、取扱高が今後も高い成長率で伸びていったとしても、問題なく対応できる環境が整った。今回のシステム更新は楽天全体のペイメントシステムにとっても大きな意味があったと考えている。