

## 2017 年度通期および第 4 四半期決算説明会(2018 年 4 月 27 日開催)質疑応答要旨

内容につきましては、ご理解いただきやすいよう加筆・修正および順序の入れ替えを行っています。

本サイトに掲載されている情報には、過去や現在の事実のほか、将来に対する見通しに関する記述が含まれています。将来の見通しに関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づく予想または推測にすぎず、さまざまなリスクや不確定要因を伴うものであるため、実際の業績や財務内容と大きく異なる場合があります。

Q. 2017 年度は約 350 億円の追加投資を行い、2018 年度も約 300 億円の追加費用を投じる計画を発表した。2019 年度以降も新たな投資が続くのではないかという印象を受けたが、中長期の営業利益の計画をどのように考えているか。

A. インターネット市場は次々と新しいものが生まれる市場であるが、場当たりに新しいことを始めるつもりはない。広告、e コマース(物販)、モバイルペイメントといった重点領域との関わりの中で明確な戦略を持って投資を行っていく。

Q. 2018 年度の新たな挑戦への費用 300 億円について、具体的な内訳を教えてください。

A. メディア関連に 100 億円、コマース関連に 200 億円の費用をかける予定である。メディア関連の費用には、動画のコンテンツ調達費用やパートナーと共同で取り組むオリジナルコンテンツ製作費用、プロモーション費用などが含まれている。コマース関連の費用にはモバイルペイメントの店舗獲得のための費用などが含まれているが、細かな内容は事業を進めながら精査していく。一般的には、システム開発費用や利用促進費用が必要になると考えている。

Q. 営業利益 2 倍や e コマース国内流通総額で日本一といったこれまでに掲げてきた目標は現在の事業計画の中でどのように位置づけられているのか。また、事業の今後についてどの程度見通せているのか。

A. まず、営業利益 2 倍という目標を 2012 年に掲げ、201X 年までに達成したいと表明した。この目標は、時期は後ろ倒しとなるが将来的に達成したいと考えている。ただ、その実現方法は変化させていく。2012 年度から 2015 年度までは、既存事業の延長線上で増益を続けてきたが、そのやり方では営業利益 2 倍は達成できないと判断した。新たな挑戦をし、新たな市場を作らなければ営業利益は 2 倍にはならないと考え、既存事業の成長と新たな挑戦を含めた注力領域として、3 つの No.1 というものを今回の決算発表で掲げた。したがって、e コマース国内流通総額で国内 No.1 という目標も諦めていない。

今後の見通しについては、既存事業に関してはある程度明確に見えている。祖業である広告事業は比較的に見通しが立っている。コマース事業についても最近注力し始めた分野ではあるが、ある程度見通しを立てながら進めることができていると考えている。

一方で、新しい事業については、実際に戦略を進めながら精査していくことになると考えている。モバイルペイメントは始まったばかりだが、非常に重要な分野である。例えば当社は検索を起点として様々なサービスを拡大しており、競合にもコミュニケーションを起点に多様なサービスを広げている企業があるが、このような何か一つを起点として急拡大できるようなサービス領域はめったに現れない。モバイルペイメントは久しぶりに現れたそのようなサービス領域であると捉えており、この機会を逃してはならないと考えている。最終的にどのような形で収益を上げるかは事業を進めながら検討を続けていくが、サービスを普及させるための鍵はある程度抑えていると認識している。

Q. e コマース(物販)取扱高、インターネット広告売上収益、モバイルペイメント取扱高の3つで国内 No.1 を目指すとのことだが、2 番手にどの程度の差をつけた No.1 になりたいのか。圧倒的な No.1 にならないと収益が生まれないのではないか。

A. 経営者としてはできるだけ差をつけて No.1 になりたいと考えているが、現実的にはまずは No.1 になるのが現在の目標である。また、圧倒的な No.1 にならないと収益が生まれないとは考えていない。例えば、Yahoo!ショッピングでは 2016 年度にポイント費用を抑え、利益を生み出すことができた。収益化しようと思えば、その時点の事業規模の中で収益化できると認識している。

Q. 202X 年度までに具体的にどの程度の営業利益を目指しているのか。

A. 大規模に費用を使い、大きな挑戦をする以上は、最終的な営業利益も可能な限り大きくしたいと考えている。ただ、モバイルペイメントなど世界的に見ても新しい領域への投資を行うため、具体的な営業利益の目標については現段階での開示を控えたい。

Q. 2018 年度の販売促進活動費用はどのくらいを見込んでいるか。

A. 2017 年度の販売促進活動費用は 560 億円であったのに対し、2018 年度は 700 億円程度を見込んでいる。

Q. 2018 年度は事業成長や効率化により増加した利益が人財開発投資や設備関連費用等の増加によって相殺される見通しとのことだが、事業成長や効率化による利益の増加がそのような費用の増加を上回るのはいつ頃になるのか。

A. 2018 年度については広告関連売上収益の成長率がそれほど高くないが、新たな挑戦への費用を使う中で広告の収益化が先行して進めば、追加費用を除いた部分での利益は増加していくと考えている。

Q. ショッピング事業取扱高の前年度比+30%成長を複数年度にわたって継続するという目標は、2018 年度も維持するのか。維持する場合、どのような施策によってそれを達成したいと考えているか。

- A. e コマース(物販)取扱高で国内 No.1 になるまでは、ショッピング事業取扱高の前年度比+30% 成長という目標を掲げ、達成し続けたいと考えている。ソフトバンク会員の利用を拡大していく他、UI(ユーザーインターフェース)や品揃え、物流といったサービスの基本的な質を改善し続ける必要があると考えている。
- Q. モバイルペイメントの 2018 年度における加盟店数の目標はどのくらいか。また、どのように獲得していくのか。
- A. 具体的な目標値の開示は控えるが、大小様々な規模の店舗を含め、可能な限り多くの店舗に対応していくことが利用者の体験上望ましいと考えている。日本の小売店舗数から逆算して社内で目標を立てている。契約社員や代理店契約によって営業の人員を増加させ、加盟店獲得を進めていきたいと考えている。
- Q. モバイルペイメントを普及させる過程において、ポイントをどのように活用するのか。
- A. 基本的には、ポイントによって利用促進をするよりも、多くの店舗で使うことができる、現金よりも便利に決済できるといった利便性によってモバイルペイメントを広げていきたいと考えている。他社事例も参考にしながら最適な利用促進方法を見つけていきたい。
- Q. 2017 年度におけるデータドリブン化に向けた投資の成果について教えて欲しい。
- A. いくつかのサービスで成果が出ている。個々の成果としては小さいが、積み上がることで事業の成長に貢献している。また、最近では「Yahoo!乗換案内」アプリにおいて、乗り換え検索のデータや提携している Twitter のデータ等を活用し、目的地の混雑度を予測する異常混雑予測という機能の提供を開始し、注目を集めた。現在は、データを一元的に管理し、他の領域のデータを複合的に使ってサービスを成長させるような技術を開発している。
- Q. Daily UB(デイリーユニークブラウザ)数は日本の人口に近いところまで達してきており、今後メディア事業の成長を適切に表現する指標ではなくなるのではないかと懸念している。メディア事業における新たな指標を検討しているか。
- A. 今後は利用者数だけでなく、一日あたりの利用回数や滞在時間が重要になると考えており、様々な指標について検討している。