

## 2016年12月期 第2四半期決算説明会 主な質疑応答の要約

2016年8月9日に開催しました2016年12月期第2四半期決算説明会における主な質疑応答の要約を掲載します。なお、掲載は質問順としています。なお文中の記載頁については、2016年12月期第2四半期決算説明資料の該当頁をご覧ください。

### 【Q1】

P30ページにある来期の見通しについて、売上収益の増加に対して費用の増加が先行するということは、来期の営業利益は減益になるという理解でよいでしょうか。

### 【A1】

2017年12月期の決算はまだ先のため、2016年12月期に比べて減益になるか増益になるかは現時点ではコメントできませんが、人件費を中心にコストは増加すると見込んでいます。

### 【Q2】

広告を見直すということですが、これまで好調に伸びてきた広告をなぜこのタイミングで見直すのでしょうか。

### 【A2】

広告を見直す一つの大きな理由はサービス開発のスピードをあげるためです。広告は枠が設定されているため、サービス開発をする度に、事前に広告主との間で、「広告枠をずらしても大丈夫か」と等の調整が多く必要になります。今、ユーザー数を大きく伸ばしていく必要がある中で多くのことに挑戦してくため、サービス開発のスピードを上げる必要がありますが、その中で上記の調整に時間を取られすぎることのないようにするため、広告枠の見直しをしています。また一部、広告の対象商材でレシピサービスにそぐわないものがあることを認識しているので、その点の改善も進めていきます。

### 【Q3】

既に「クックパッド」そのものが良質なコミュニケーションの場という認識ですが、ここにさらにC to Cプラットフォームを新しく作るのは、どのようなサービスを志向しているのか、ユーザーのニーズをどう反映させたものを作ろうとしているのか、もう少し具体的に教えてください。

### 【A3】

C to Cのプラットフォームについては、これからどんどんアイデアを募って進めていきたいと考えています。既に存在しているものとして、料理教室のサービスがあります。料理を教えてほしいユーザーと教えたいユーザーを我々がマッチングし、フィーをいただくビジネスモデルです。また、例えば、器を作って多くの人に販売したいという個人事業主を助けるようなサービスや、料理に関するクラウドファンディングを通して料理に関する新しいアイデアがあるユーザーや、農業をこういう風に変えていきたい、という思いのあるユーザーとそれを支援したいユーザーをマッチングしてフィーをいただくようなサービスを作りたいと考えています。

### 【Q4】

2017年経常利益100億円というひとつの目線があったと思います。それ以上の目標を目指されるにあたって、マネジメントの考え方としては、短期の業績を犠牲にしても次の利益をつくっていくという心構えなのでしょうか。

### 【A4】

今、クックパッドは非常に恵まれた状況にあると思っています。他にも世界中にレシピサービスがあり、それぞれそれなりに成長しています。このままいくと、必ず強い競合が出てくると思いますが、今、我々が勝負をすれば世界で圧倒的にNo.1になるベースを作れると思っています。しかしながら早急に行動しないと、そのようなベースを作ることができません。当社がユーザー数を圧倒的に増やす

ことができれば、他社が参入してくることは非常に難しいとおもっています。ユーザー数をとにかく伸ばすことを優先することが、結果的に企業価値の最大化につながると思っています。

【Q5】

P26について、5年後にユーザー数が100ヶ国にNo.1になった時にイメージしている売上、利益、従業員数、売上の国内外比率等、着地点としてどのような絵を描いているのでしょうか。

【A5】

5年後に100ヶ国でNo.1だとしても、それはまだまだ通過点で、それからさらに大きく成長して行くという段階だと思っています。数値目標が目的化しないよう、あえて売上や利益の数値目標は設定しないことにしています。100ヶ国No.1のユーザー数を達成することを優先しますが、その間まったく課金をしないということはありません。海外でもすでに課金をテストし始めています。ビジネスモデルのベースは作っていきますが、優先順位を間違えないように、まずは100ヶ国でユーザー数No.1ということを徹底的に進めていきたいと考えています。

【Q6】

ユーザー数100ヶ国No.1を達成するためのキーは何になるのでしょうか。例えば、人材の質の入れ替え、国籍の多様化、M&A等、目標を達成するために必要になることを教えてください。

【A6】

まずは人材です。海外ではグローバルプラットフォームの開発をしているため、新しいプロダクトを開発し、現地に適合させるエンジニア、デザイナーは必要になっていきます。それから、各国に展開する際には、コミュニティーマネジャーを配置し、彼らが「クックパッド」の良さを伝えて広がっていきます。今は、スピード勝負のため、国内の優秀なエンジニアを海外の部門に移すこと等により、1日も早くプロダクトの開発を進めていくことが鍵だと思っています。

【Q7】

ユーザー数100ヶ国No.1はどのようなプロセスを経て達成していくのでしょうか。最後の1、2年で達成するイメージなのか、それともユーザー数を階段状に増やしていくイメージなのか、考えを教えてください。

【A7】

自社でサービス開発して新たな国に展開する場合は、コミュニティーマネジャーを活用して広げていく方法を取っています。それから、レシピサービスを買収して進めていくケースもあります。過去の買収の経験から、レシピサービスを買収してもグローバルプラットフォームにのせかえて、「クックパッド」のサービスとして成長させていく方法が圧倒的に早いということを確信しているので、基本的にはどの国もグローバルプラットフォームに載せて開発していく方向で進めていきたいと考えています。そのため、買収自体もそれぞれの市場で一番大きいターゲットを買収する必要は必ずしもなく、橋頭堡としてベースがあるサービスであれば、そのベースを活用し、我々のグローバルプラットフォームに載せかえて成長させることが十分にできると考えています。それによって、国数の増加をより加速できるのではないかと感じています。

【Q8】

広告について、この下期は前年同期と同水準の見込みと書かれていますが、前年の第4四半期は売上が非常に伸びていて、水準が高いです。一方で当期の上期は広告販売の人員が若干減少しているというようなお話も伺いましたし、上期の売上の推移を見ても、去年と同水準の売上を達成するのは決して簡単ではないような気もするのですが、そのあたりは踏まえた上で、この下期に前年同期と同水準の売上が達成できるという見込みだと確信しているという理解でよいでしょうか。

【A8】

広告事業は、事前から交渉しているものが多いので、下期については前年同期の水準を達成する目途が立っています。人材の流出は報道されているとおり、一部ありますが、それによる事業への影響はないため、この下期については前年同期並みの水準となると考えています。

【Q9】

海外展開について、海外で「クックパッド」のようなレシピ専門ドメインをもったサービスが存在する必然性はあるのでしょうか。最近では、インスタグラムやフェイスブックなどでもレシピを含めた料理の情報が交換されていて、そのユーザーをつなぐような新しいサービスがでてきているとも聞いています。そのような中、「クックパッド」という料理専門の大きなドメインを持つという発想自体が海外では時代遅れになりつつあるという考え方もできると思うので、もし社内でそういうことが議論されていたことがあるとするならば、なぜここであえてそのクックパッドというドメインで海外で勝負できるのかという、そのあたりを教えてください。

【A9】

我々は、海外でも料理をドメインとしたサービスが絶対に必要であると考えています。今、途上国から先進国までいろんな国を見ていますが、国によって状況が全然違いますし、それぞれのドメインで活躍できる部分があると思っています。料理の分野は非常に複雑ですし、毎日起こるため、この分野には大きなプレーヤーがいる意味があると思います。ただ、今後、レシピサービスだけでこのドメインを守り続けられるかと言えば、そうではないと思っています。料理はリアルとつながるところもあるので、レシピサービスの上にC to Cのサービスを乗せていくことで、料理のドメインにおいて、今までと違った形の戦いができるのではないかと考えています。

【Q10】

人材の流出に関する報道があったと思いますが、去年の12月末と比較して、今年度末の人員数はどれくらいになるイメージでしょうか。子会社の整理などもしていると思いますが、そういう影響を除くと、日本の「クックパッド」というレシピサービスを運営している部分を本体とした場合に、その本体はどのくらい人数が適切だと考えていますか。

【A10】

去年の12月末と比べると、6月末の人員数は増加しています。レシピサービスの海外展開、国内レシピサービスのファン増加、C to Cの新規事業をどんどん進めていくためには、エンジニア、デザイナー等に関してはまだまだ必要と感じています。

【Q11】

マスクミが面白おかしく記事を書いています。どういう経緯で、なぜ人材が流出しているのか教えてください。また、今後、優秀な人材が採用できる目途は立っているのでしょうか。

【A11】

昨年度末と比較して、人数は減っておりませんし、離職率に著しい変化もありません。また、社員の退職に伴い、事業運営に影響があるとは考えておりません。新しく採用しており、十分に事業運営はできている状態です。ただ、今後の成長のためには、まだまだ海外含めて人員の採用が必要だと思っています。

【Q12】

特売情報について、分社化されて、アプリも出て、さらに報道ベースだとクックパッドとのリンクも切ると聞いていますが、トクバイの扱いについてどう考えているのか教えてください。

【A12】

トクバイのサービスは、クックパッド本体の中で非常に密接につながっているため、クックパッド本体の開発のスピードを上げるという意味決定の下で100%子会社として独立をさせました。現在、具体的な方法は決まっていますが、どうすればクックパッド本体の開発スピードが上がり、トクバイも成長できるのかという所を一つ一つ模索し、試行錯誤しながら進めて行きたいと思っています。

【Q13】

海外のユーザー数について、ユーザー数自体が目的化するのとは望ましいとは思っていないのですが、現在行っているビジネスのマネタイズは時間軸としてももう少し長くなるのか教えてください。

【A13】

ユーザー数を拡大することが最優先事項だと判断しています。とはいえ課金に関しても色々進めていく必要がありますが、課金を増やすことを一番の目的としてユーザー数を増やすことを後回しにす

るのではなくて、ユーザー数が一定数になった所で、いつでも課金ユーザーを増やせる状況を作っていくということが目指していきたい方向性です。

【Q14】

P22の積極的な成長の「成長」の定義を具体的に教えてください。

【A14】

最終的には世界中のユーザーに使ってもらって、少しずつ課金してもらうのが理想です。C to Cのビジネスでフィーをいただくこともあれば直接課金していただく方法もあると思います。その理想に向かってどれだけユーザーベースを増やせるかが成長の要素だと思っています。そしてそれをどうやってマネタイズしていくかが当然もうひとつの要素となっていきます。両方がある初めて成長していくと思っていますが、順番論としてはまずはユーザーベースを増やすことが最終的に売上の成長につながっていくと思っています。

【Q15】

海外においてはユーザー数の成長が最も重要だという理解でよいのでしょうか。

【A15】

今の優先順位としては、100ヶ国のそれぞれでユーザー数がNo.1になることが圧倒的に重要です。その基盤の上で課金をしていくことが我々の目指す最も高い山を登れることとなります。

【Q16】

P29の積極的な投資のイメージについて教えてください。例えば人材の採用でこの5年間もしくは1年毎でどれだけの採用人数を目指していくのか、プランがあれば教えてください。また、テクノロジー投資等設備投資を含めて予算はどの程度なのでしょう。買収は相手あつてのこのため、予算で決められないと思いますが、概ね5年間の中でどの程度使えると思っているのか教えてください。

【A16】

人材投資については、エンジニアを年200人採用したいと思っています。これによって次の新しい成長が加速できると考えています。積極採用を継続していくのかというのは毎年見極めながら考えていきますが、高い山に向かって小さく動いていくのではなく、必要なものを全て用意して大きく成長をめざしていくことが重要だと思っています。二点目の投資の規模感ですが、幸いにも手持ちキャッシュがそれなりにありますので、そのキャッシュの中で進めていきたいと思っています。本当に魅力的なM&Aの案件があれば、手持ちキャッシュを超える投資も検討しますが、基本的には今あるキャッシュの中で必要な人材といくつかの買収を視野に入れて進めていきたいと思っています。

【Q17】

P14のユーザー数の伸びは鈍化してるように見えます。ユーザー数を捉えて何か課題だと思うことがあれば教えてください。

【A17】

ユーザー数自体は日本の世帯数を考えると、どこかで限界がくるとおもっていますので、これを大幅にあげていくというのは難しいと思っています。より重要なのは、P15の日次利用者数で、週に複数回使ってくださることは日次に影響してきますので、この日次数が伸びていないことは経営課題であり、伸ばしていく必要があると思っています。有料無料ユーザーにかかわらず、使っていただくという基礎がなければそのあとの有料化も目指せませんので、日次利用者数は伸ばしていきたいと思っています。

【Q18】

会員ビジネスのサービスローンチを早めるというスタンスだったと思いますが、現状どのように考えていますか。ローンチスケジュールが立っているのか教えてください。

【A18】

引き続き国内の会員事業は大変重要だと思っています。クックパッド本体の会員ビジネスのサービス開発のスピードを上げることが非常に重要になっている段階で、今はそのスピード自体が遅いため、それを早めるために広告事業やトクバイの例のように一つ一つ整理することが必要だと思っています。

す。現状はまだまだ整理しなければならないものが残っている状況ですが、一刻も早くサービスローンチを進めなければいけないと思っています。

【Q19】

マネジメント体制について、3名の執行役体制で管轄されているものの、稲田さんの管轄領域が狭まっているようにおもいます。以前の説明では、外部からはそう見えるかもしれないが、3名で健全に業務を執行しているという説明だったと思いますが、今一度その状況について変更がないか、本当に経営体制が成立しているのかを教えてください。稲田さん時代の人材が流出しているような噂もありますので、経営体制についてお話しいただければと思います。

【A19】

執行役の体制は変わらず3人で、代表執行役の岩田、佐野、稲田の3名体制です。付け加えるとしたら、ヴァイスプレジデントのメンバーが10人おり、彼らと共に業務執行を進めています。執行役の管掌範囲は引き続き同じです。10名のヴァイスプレジデントはそれぞれの管轄の責任を有しています。よって、経営体制は強化されたと認識しています。

【Q20】

10名のヴァイスプレジデントの方の詳細を教えてください。社内の昇格か社外か等、内訳をおしえてください。

【A20】

10人のうち、新しく3人加わって、1人が以前在籍していた者、残り6人は社内からの登用です。

【Q21】

P17の海外の利用状況で、多くの企業は中国語圏についてあえて避ける傾向がありますが、どう考えていますか。また次のターゲットになる言語圏があれば教えてください。

【A21】

スペイン語圏の開発を進めるときは、スペインで開発を行ったら南米の開発も進めることができるということで言語圏でまとめて開発をおこなってきました。ただ進めていくと国によって状況が少しずつ違うため、それぞれカスタマイズが必要であることがわかりました。よって言語圏でとらえるよりも、国において捉えたほうがよいと部分があり、多少そちらにシフトしています。本当は国というよりも食文化圏という単位で見えていった方がよいのではないかという議論をしておりますが、そうなる管理が複雑になるため一旦は国という単位で考えています。国については100ヶ国を目指しますので、優先順位はそ中ででてきます。チャンスがあれば中国も考えていきますが、現状プライオリティが高いという状況ではありません。

【Q22】

海外展開のプライオリティをどのようにおいているのか教えてください。

【A22】

海外のプライオリティは100ヶ国をターゲットにしているので絞り込むより幅広く展開していく予定です。その中でも今非常に伸びており、土台があるところは拡大しやすいため、アラビア語圏、スペイン語圏、インドネシア語圏は引き続き、牽引して行くことになると思います。それ以外については、他の食文化圏に影響がある国、人口が多い国などを一つ一つ判断しながらオポチュニティを見て進めていきます。

【Q23】

国内外の競合サイトがビデオ（動画等）のサービスを始めていますが、どのように日次利用者数、ユーザーの利用をのばしていくのかについて具体的なプランがあれば教えてください。

【A23】

国内国外を問わず動画・音声など色々な参入が今後あると考えています。会員事業の強化において、これらも検討する必要があると思っています。しかしながらレシピに関しては再現性も大事で、キャッチーだけど再現性があるかという部分で苦戦しているサイトは多いという認識です。我々はレシピを投稿することについて、まだ課題があると感じています。写真を一つずつ撮影して、材料を一つ

づつ書くという煩雑なものではなく、もっと圧倒的に簡単に自動でアップロードしていくことを機械学習を通してできるようになるとしており、よりユーザーが使いやすい形を目指していきたいと思っています。

【Q24】

料理に関係ない事業の整理はいつまでに行うのでしょうか。業績に与えるに与える影響はどの程度か、利益が出るのか、損失が出るのか、教えてください。

【A24】

いくつかの事業については、すでに売却等を実施しています。影響が軽微であるため開示していませんが、今後開示の必要があるものにつきましては、決まり次第都度適時開示によりご説明する予定です。

【Q25】

佐野さんはMBOを検討していないのでしょうか。将来にわたってもその選択をすることはないのでしょうか。

【A25】

全く考えておりません。

【Q26】

来期は費用先行、投資先行ということですが、新しい体制で成長を望むことができるのは、少なくとも2018年12月期以降になると考えるのが妥当でしょうか。

【A26】

2017年12月期は人件費を中心としたコストが若干先行すると見込んでいます。この5年間に限らず、本当に世界で圧倒的にNo.1の料理に関する分野での成長を志向していますので、投資に関しては、ブレーキを踏む時期なのかアクセルを踏む時期なのか都度機動的に判断していきたいと思っています。そのため、2018年12月期については2017年12月期の状況をみて判断していきたいと思っています。

【Q27】

C to Cプラットフォームの話は大変興味深いと思いますが、具体的に動いているプロジェクトが何件程度あるのか教えてください。

【A27】

いくつか議論しているものはありますが、既にあるものとしては料理教室はC to Cビジネスそのものです。

【Q28】

佐野さんの日本と海外にいる時間について、海外にいる時間が長かったと聞いていますが、今後、日本に滞在する割合が増えるのかなど教えてください。

【A28】

基本的に海外事業を担当していますし、海外にいることが多いです。今後、特に変わる予定はありません。

【Q29】

これまで、コミュニケーションの取り方に問題があったと思いますが、そのあたりの是正についてどのように考えていますか。

【A29】

コミュニケーションについては、社内、社外共にたくさん反省すべき点があったと思います。ひとつひとつ真摯に受け止めながら、我々のビジョンをわかりやすく発信できる形を考えていきたいと思っています。

【Q30】

国内のレシピサービスのファンの増加について、月次利用者数に占めるプレミアム会員の比率が3%程度で上昇していないと思いますが、この比率を4%等に上げていくことを目指すのでしょうか。それとも、それよりはC to Cの新規事業の方がこの先数年においては成長ドライブになっていくのでしょうか。

【A30】

プレミアムサービス会員数を増やしていきたいということはゆるぎないです。これまでは無料サービスの上でどうやって新しい付加価値を付けてプレミアムサービスを伸ばしていくのかを検討していました。一方で、現状を見てみると、たくさん使ってくださっているファンと言えるようなユーザーが少ない状況で、そういうユーザーを増やすためには、既存の無料サービスの上に有料サービスを作る方法では限界があり、無料のサービスの含めて変えていかないといけないと考えています。そのため、開発体制も今までは会員事業と検索事業とで分けていましたが、これを一緒にして、サービス開発の土台ごと変えていきたいと思っています。

【Q31】

海外で100ヶ国展開する中で1ヶ国毎のカスタマイゼーションは必要でしょうか。各国でカスタマイズすることで成長が遅れる気がするのですが、そのあたりについて教えてください。

【A31】

一つのプラットフォームで言語が異なり、プロモーションが異なるという発想で成り立っています。例えばスペイン語圏のサイトにおいては、スペインで開発し、アルゼンチンは季節が逆、食べ物が異なるという点は、アルゴリズムで解決して、アルゼンチンに住んでいる人にはその国のものが表示される等、二次開発しなくてもよいように設計しています。