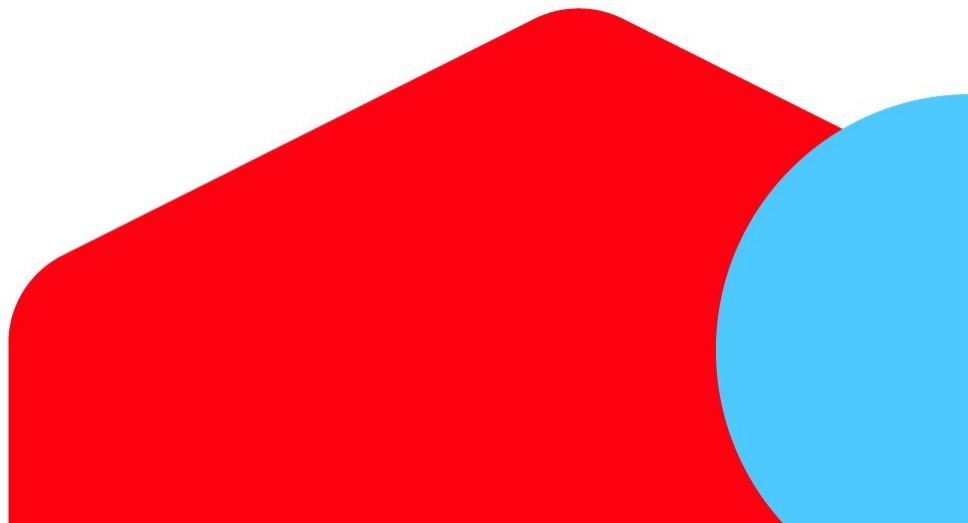


# 三位一体労働市場改革分科会 資料

2023/11/16

mercari



# 自己紹介

## 木下 達夫 (Tatsuo Kinoshita)



@kinotatsuo

### P&G 5年

人事部 採用・HRBPを経験

### GE 17年

HRLPとして北米・タイでアサインメント

GEプラスチック事業部 ブラックベルト・HRBP

GEキャピタル事業部 人事部長・アジア組織人材開発責任者

8ヶ月間のサバティカル休職

GEジャパン人事部長

GEアジア太平洋地域 組織人材開発・事業部人事責任者 @マレーシア

### 18年12月にメルカリ入社し、現職 (CHRO) 就任

趣味は旅行(世界一周2度経験 65ヶ国訪問)

# 会社紹介

---



# 会社概要

- メルカリグループは、株式会社メルカリと、その連結子会社で構成されています。

## Mercari Group

### Japan Region

#### Marketplace

##### mercari 株式会社メルカリ

- 設立 2013年2月1日
- 事業内容 スマートフォン向けフリマアプリ「メルカリ」の企画・開発・運営
- 所在地 〒106-6118 東京都港区六本木6-10-1 六本木ヒルズ森タワー
- 拠点 東京、福岡
- 代表取締役 CEO 山田進太郎
- CEO Marketplace 青柳直樹

##### souzoh 株式会社ソウゾウ

- ①2021年1月28日
- ②Eコマースプラットフォーム「メルカリShops」の事業開発
- ③藤樹 賢司

#### Fintech

##### merpay 株式会社メルペイ

- ①2017年11月20日
- ②金融事業
- ③山本真人

##### mercoin 株式会社メルコイン

- ①2021年4月28日
- ②暗号資産・ブロックチェーン
- ③中村奎太

##### MERCARI Mercari, Inc.(US)

- ①2014年1月
- ②US版メルカリの企画・開発・運営
- ③John Lagerling
- ④Palo Alto, California

##### KASHIMA Antlers 株式会社鹿島 アントラーズ・エフ・シー

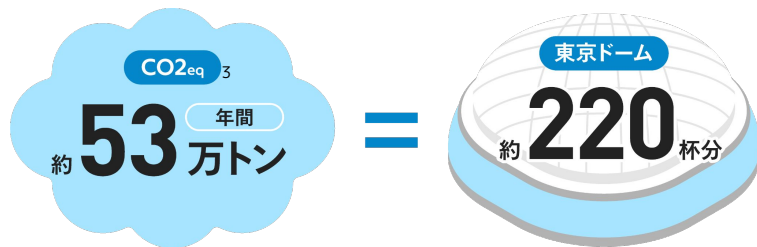
- ①1991年10月1日
- ②フットボールクラブ運営
- ③小泉文明
- ④茨城県立カシマサッカースタジアム  
指定管理茨城県鹿嶋市 粟生東山2887番地

##### Mercari Software Technologies India Private Limited

- インド開発拠点
- ①2022年6月
- ②インターネットサービス開発
- ③若狭 建 (取締役 Managing Director)
- ④Bangalore, Karnataka, India

# 事業を通じて生まれたポジティブインパクト（温室効果ガスの削減貢献量）

- 「メルカリ」での取引を通じて生まれた温室効果ガスの削減貢献量は算出対象カテゴリー<sup>1</sup>で年間約53万トン<sup>2</sup>。
- 事業を通じて環境や社会に貢献する「プラネット・ポジティブ」を追求することで、あらゆる価値がなめらかに循環する社会の実現を目指します。

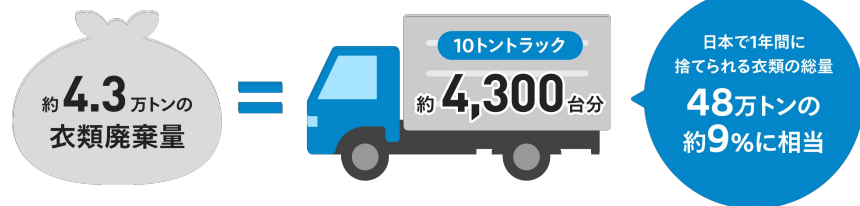


取引された商品が新品の代わりに利用されることで温室効果ガスの排出を回避できると仮定し、製品ライフサイクルや配送に係る温室効果ガス排出量、メルカリの使用頻度、製品の使用年数等から推計<sup>2</sup>



「メルカリ」の取引を通じて生まれた温室効果ガスの削減貢献量 (カテゴリー別)

「メルカリ」に商品が出品されたことで、廃棄を回避できた衣類の重量 (日本のみ)

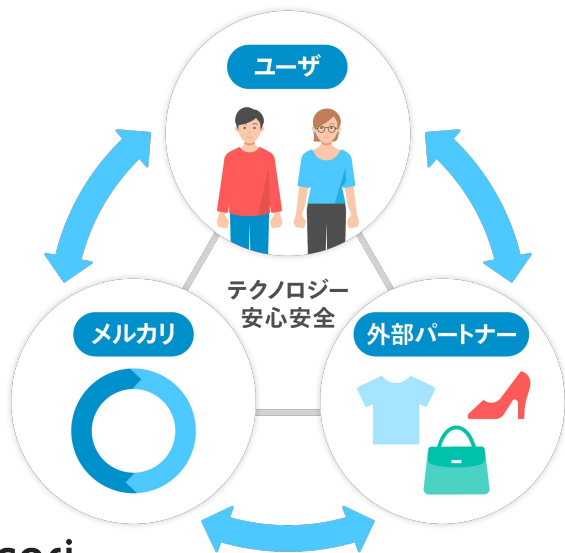


1. 「衣類」「スニーカー」「電子機器」「本・雑誌・漫画」「CD・DVD・BD」カテゴリー  
 2. メルカリと東京大学RIISE社会連携研究部門「価値交換工学」と合同で算出を実施。2022年4月-2023年3月におけるJP版メルカリとUS版メルカリの当該カテゴリーで取引完了となった中古品を対象商品に設定。取引された商品が新品の代わりに利用されることで温室効果ガスの排出を回避できると仮定し、生産・流通・使用・廃棄などの製品ライフサイクルやメルカリのお客さま同士の配送に係る温室効果ガス排出量、メルカリのお客さまアンケート結果から算出した使用頻度や製品の使用年数等から推計  
 3. 各種の温室効果ガスの排出量に地球温暖化係数を乗じてCO<sub>2</sub>相当量に換算した値 (CO<sub>2</sub> equivalent)

# ミッション達成にむけた中期的なマイルストーン

## 外部パートナーと連携し、 循環型社会のエコシステムを創り出す

- モノだけでなくあらゆる価値がテクノロジーの力によってなめらかに循環する社会を創る
- エコシステムの構築に向けて、外部の様々なパートナーとの連携を推進



## Global Expansion

- USの成長を最優先としつつ、事業環境とタイミングを見極めながらグローバル展開を推進
- 世界中の多様なタレントが活躍出来るボーダレスな組織づくりに向け、D&Iを一層推進していく



# Mercari Software Technologies India Private Limited

- Japan's Largest C2C Marketplace Mercari, Expands Presence in India -Expands GCoE footprint and inaugurates new office-



THE TIMES OF INDIA, BENGALURU  
TUESDAY, AUGUST 29, 2023

## Japanese e-comm co Mercari expands footprint in B'luru

TIMES NEWS NETWORK

**Bengaluru:** Japanese online marketplace Mercari is expanding its footprint in Bengaluru, doubling its employee base to nearly 100 in the next one year. Mercari operates both in Japan and the US, allowing people to buy and sell items from their smartphones.

Mercari has over 22 million active users in Japan and it has close to 1 trillion Japanese Yen in yearly gross merchandise value (GMV).

Currently, it has a team of 40 employees in the Bengaluru centre which is instrumental in supporting Mercari's operations in Japan. Vish Magapu, senior director, and site lead of Mercari India, said, "We would look

**The company said it's doubling its headcount, with specialised teams focusing on backend, mobile development, and infrastructure**

at platform engineering, front-end and back-end engineering, client app development and devops across the board. India has a lot of tech talent. There are many e-commerce companies, both Indian e-commerce as well as many American and European companies who have set up shop in Bengaluru before us. We are looking to tap into that talent pool," he said.

Ken Wakasa, VP, and

group CTO of Mercari, "We have offices in Japan and the US where we operate from. India is the third country for us to have a development centre. So, it was an obvious choice for us to hire from the world. When we started hiring globally, India was one of the significant countries we wanted to focus on."

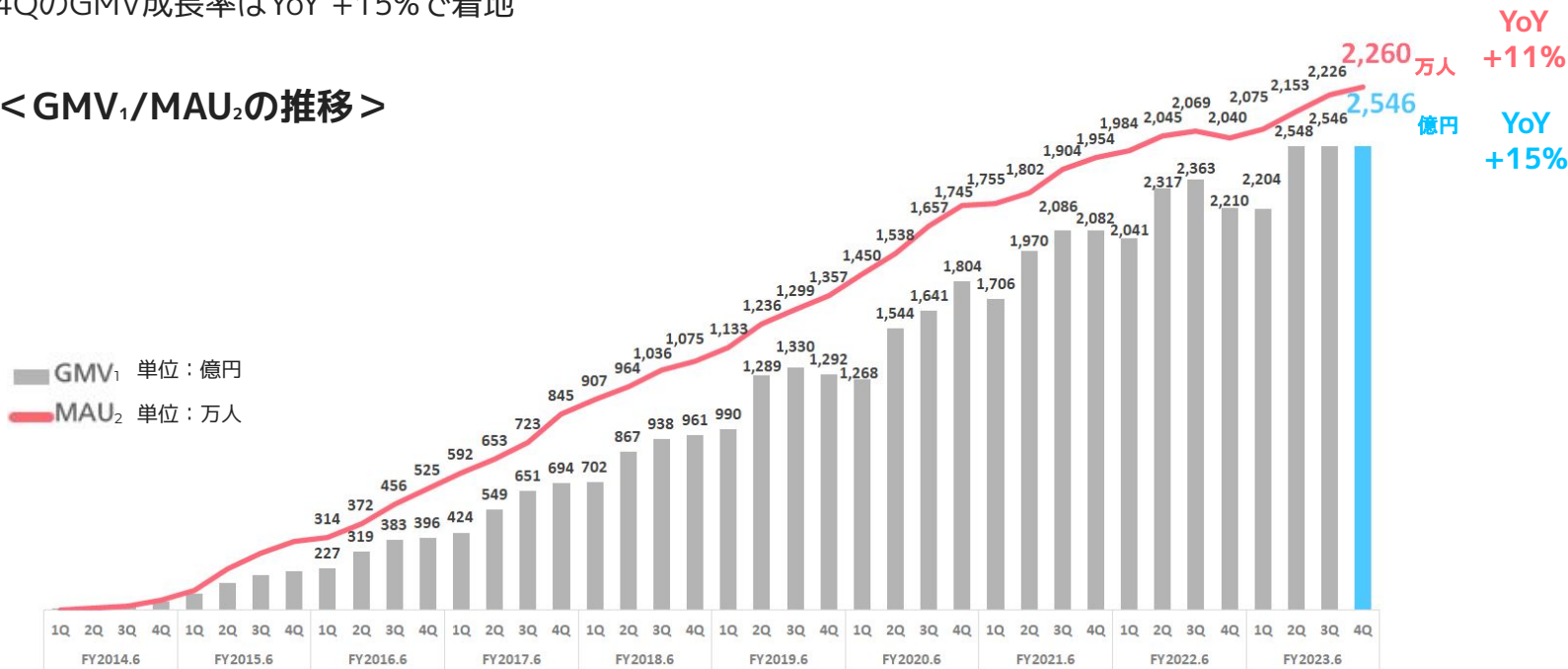
Wakasa said India will play a pivotal role in embracing generative AI into its operations. Magapu added, "Mercari strongly believes in India's potential to create new innovations. Our India CoE is committed to developing applications for Mercari Japan reinforcing our dedication to delivering seamless user experiences worldwide."



# 利用実績推移 (Marketplace GMV / MAU)

- Fintechとの共同キャンペーン等の新規ユーザ獲得施策が奏功し、MAUは堅調に推移
- 「メルカード」によるARPU押し上げ効果や、エンタメホビーカテゴリが好調に推移した結果、4QのGMV成長率はYoY +15%で着地

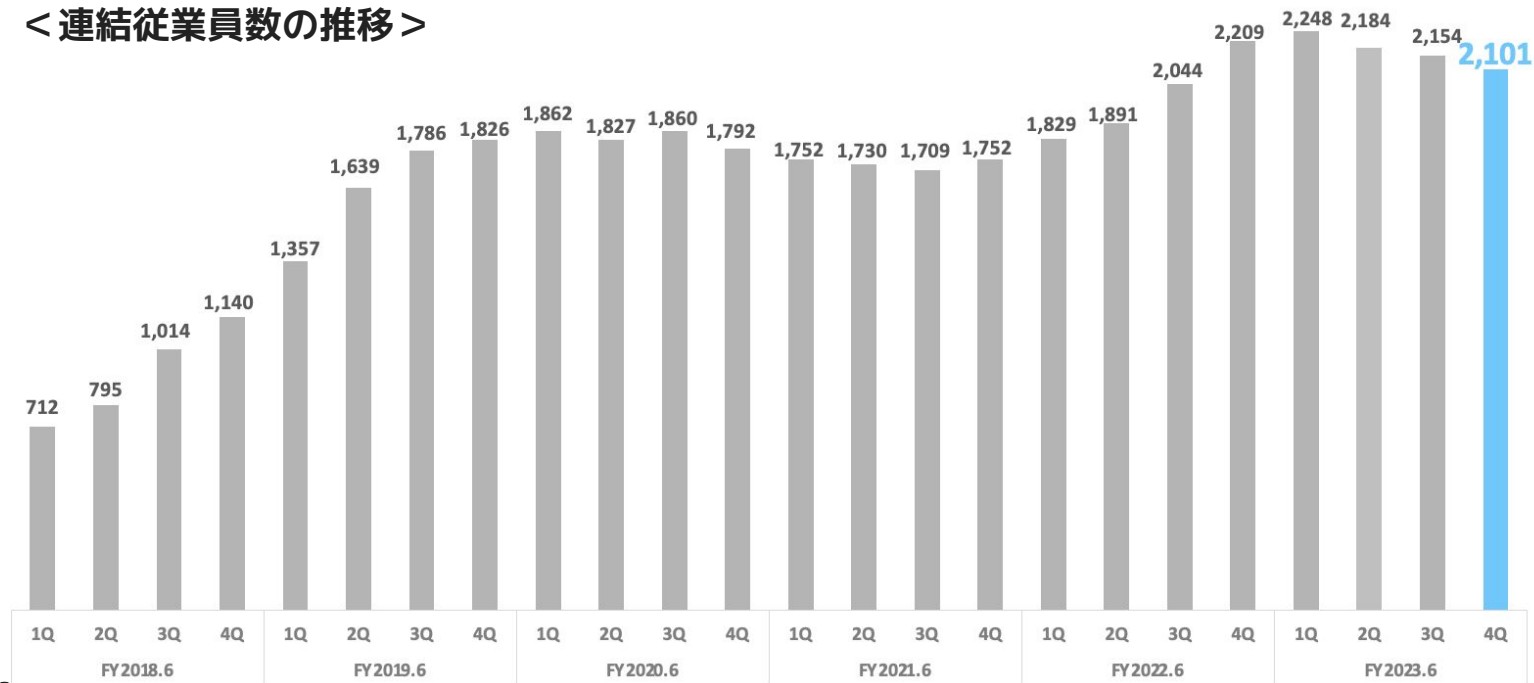
## < GMV<sub>1</sub>/MAU<sub>2</sub>の推移 >



# メルカリの高成長を支える優秀な人材

- 厳選した採用の継続やUSにおける人件費を含む固定費の見直し等により、QoQで減少
- 今後の成長に資する、エンジニアを中心としたメリハリのある採用を継続

## < 連結従業員数の推移 >



# エンジニアが選ぶ「開発者体験が良い」イメージのある企業

- 一般社団法人 日本CTO協会「Developer eXperience AWARD 2023」ランキング上位30を発表

👑 Developer eXperience AWARD 2023 👑			
01	株式会社メルカリ	18	Apple, Inc.
02	Google	19	楽天グループ株式会社
03	LINE 株式会社	19	Ubie 株式会社
04	ヤフー株式会社	21	株式会社ZOZO
05	株式会社サイバーエージェント	22	株式会社10X
06	株式会社ゆめみ	22	株式会社リクルート
07	サイボウズ株式会社	24	株式会社NTT データ
07	日本マイクロソフト株式会社	25	株式会社ログラス
09	Amazon Japan	26	株式会社ブレイド
10	クックパッド株式会社	26	ソニー株式会社
10	freee 株式会社	26	株式会社Preferred Networks
12	クラスメソッド株式会社	26	Sansan 株式会社
13	株式会社SmartHR	30	合同会社DMM.com
13	株式会社マネーフォワード	30	エムスリー株式会社
15	株式会社LayerX	30	富士通株式会社
15	株式会社ディー・エヌ・エー	30	株式会社ソニックガーデン
17	Amazon Web Services, Inc.		

# 人事制度について

---

## メルカリの人的資本経営方針

# 世界中の多様なタレントの可能性を解き放つ組織の体現

Unleashing the Potential in Diverse Talent Worldwide



# 世界中の多様なタレント

メンバーの多様性は、創造力の源泉です。メルカリは世界中のプロフェッショナル人材を市場競争力のある報酬水準で獲得し、継続的な学習の機会を通じて育成していく方針です。

2,101人

ミッションに共感し、  
集まったメルカリのメンバー数

約50カ国

約50カ国から集まった、  
プロフェッショナル人材たち

53.8%

エンジニア組織の過半数は、  
外国籍の社員



# 可能性を解き放つ組織 - 報酬制度

メルカリはバリューの発揮度に応じた大胆な抜擢・登用の機会を積極的に用意しています。さらに「属性に関わらない**競争力のある報酬**を実現するための仕組み」も整備。バリューの発揮度は「**バリューに基づいてメンバーに期待するアクション**」をカルチャーとして明文化し、メルカリが「人」に投資をする具体的な判断基準になっています。

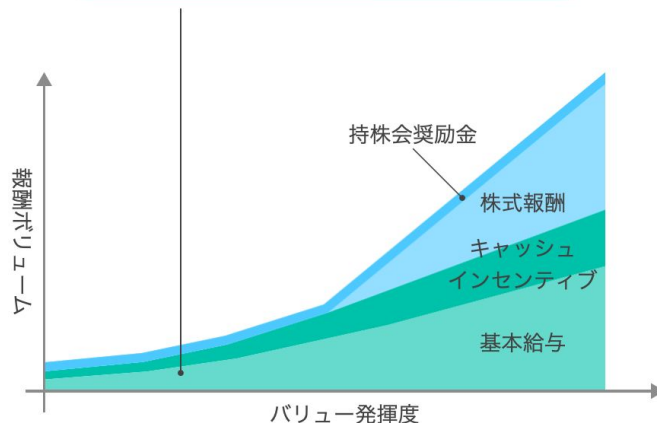
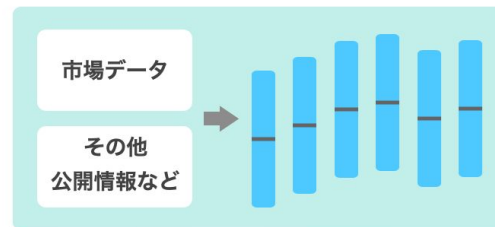
## 基本給与（現金）

- 市場データや公開情報などを参考に、職種×グレード別報酬水準を設定
- バリュー発揮度に基づく昇給率をアグレッシブに設定し、成果を出せば報酬が引き上がる設計

## インセンティブ（現金+株式報酬）

- 現金
  - 等級ごとに係数で規定
  - バリュー発揮度に基づく係数をアグレッシブに設定し、成果を出せばインセンティブも引き上がる設計
  - バリュー発揮度が高い社員は、基本給与の昇給率 × インセンティブ係数で特にアグレッシブな報酬を獲得
- 株式報酬（ストックオプション）
  - 等級が上がれば上がるほど多くの株式報酬を受け取ることができる設計
  - 報酬額は株価によって変動し、会社の成長と連動したレバレッジが効く。中長期視点で、会社の成長へのコミットメントを期待する仕組み
  - 株式報酬の付与対象とならない社員でも、従業員持株制度で最大25%の奨励金を設定。全社員に対して「より中長期的な視点で、会社の成長へのコミットメントを期待する仕組みへの参加」を後押し

職種×グレード別に市場競争力のある報酬レンジを設定



# 男女間賃金格差と是正アクション

調査の結果「説明できない格差」が7%あることが判明し、そのギャップを解消するための個別報酬調整を実施しました。これは「属性に関わらない競争力のある報酬を実現するための仕組み」の一環です。

## 男女間賃金格差について

メルカリでは、組織内の男性と女性の平均賃金の差のみを示す「男女間賃金格差」のほか、より状況を正確に把握するために、役割・等級や職種などによる差に起因しない「説明できない格差(explained pay gap)」も算出。

## 男女間賃金格差の分析結果<sup>\*1</sup>

男女間賃金格差は37.5%で、また重回帰分析により「説明できない格差」を分析したところ約7%存在することが判明。

- 説明可能な格差は主に男女のグレード分布の差に起因するもの
- 賃金格差の要因分析を行なった結果、有意に影響している要素のほとんどは、入社時年収の男女差であることが判明(入社時点で「説明できない格差」が約9%存在)

## 実施したアクションと今後の取り組み

- 重回帰分析を使用した定期的な賃金格差のモニタリングを導入
- 2023年7月の全社員向け集会で、リーダーシップから男女間賃金の公平性を積極的に担保する方針について共有
- 特定された「説明できない格差」を2023年8月に是正し、7%から2.5%まで縮小
- 組織外からの賃金格差を引き継がないための、採用プラクティスの見直し

## 男女間賃金格差と 是正アクション

説明できない格差

7%

報酬調整実施

2.5%

役割・等級や職種などの  
差に起因しない  
「説明できない格差」を  
解消するために、  
個別報酬調整を実施



# 柔軟な働き方 -YOUR CHOICE

2021年9月1日よりリモート/出社の有無や働く場所など、個人と組織のパフォーマンスおよびバリューがもっとも発揮しやすいワークスタイルを自ら選択できる、「YOUR CHOICE」を導入いたしました。



## 3つの特徴

### 1. 働く場所を自由に選択できる

オフィス出社も、出社を前提としないフルリモートワークも、個人の判断で自由に選択可能

### 2. 住む場所を自由に選択できる

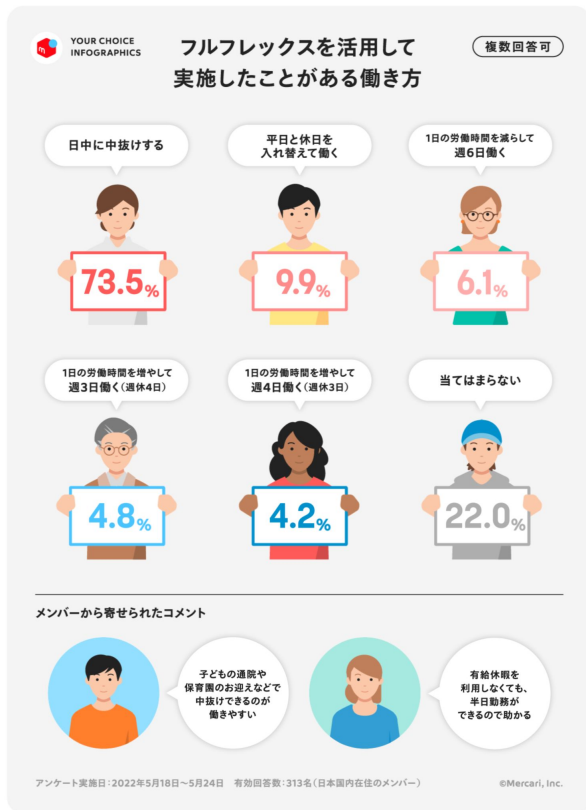
日本国内であれば、居住地は問わない。通勤手段として、飛行機、新幹線、特急列車、高速バス、フェリーなど、全ての公共交通機関が利用可能（通勤手当月額15万円まで支給）

### 3. 働く時間を自由に選択できる

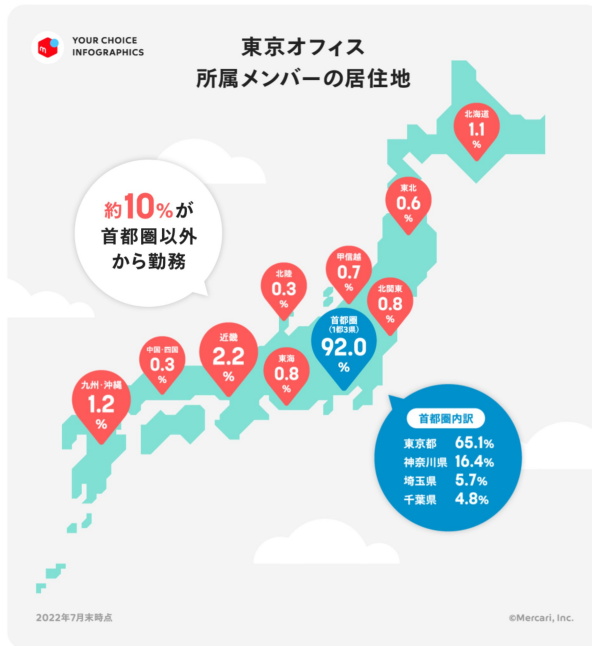
フルフレックス（コアタイムなし・フレキシブルタイムなし）で、24時間365日フレキシブルに勤務可能。日中の中抜けや1日あたりの労働時間を増やして週休3日等にもすることも可能

# YOUR CHOICE活用状況

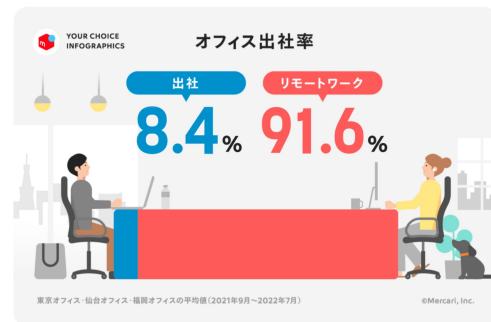
フルフレックス活用による日中の中抜け経験者は 7割以上



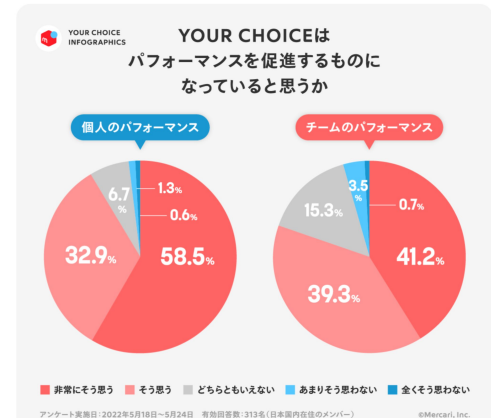
全従業員の30%が前向きに移住を検討  
約10%は首都圏外へ移住済み



コロナ禍を経て、オフィス出社前提から  
リモートワーク前提のハイブリッドスタイルへ



8割以上の従業員がパフォーマンス観点で  
ポジティブ影響ありと回答



# ダウンサイドリスクのケア

メルカリの人事制度は、バリュー発揮に振り切って、フルスイングしてほしいという思いから、アップサイドはあくまで報酬で社員に還元する方針です。一方で誰もが人生の特定のタイミングで直面するリスクがあります。**大胆なチャレンジを後押しするためにも、そのリスクはケアしたい。**メルカリの福利厚生は、**だからこそダウンサイドリスクに振り切った設計**としています。

## merci box

(メルシーボックス)

メルカリでは多様な社員が「Go Bold (大胆) におもいきり働ける環境」をより充実させていくため、様々な制度を取り入れています。



産休・育休  
介護休業支援の拡充



育児・介護休暇  
の有償化



妊活の支援



病児保育費の支援



認可外保育園補助



万が一の時の  
セーフティライン



卵子凍結支援制度  
0歳児保育支援制度

**END**

---