

株式会社丸井グループ
MARUI IR DAY (事業戦略説明会)
<質疑応答概要>

フィンテックセグメントの進捗と取り組み

- Q. 「信用の共創」において、自己肯定感の向上につながる体験をどのように実現していくのか。現場目線での具体的な施策や今後の構想について教えてほしい。
- A. 現在、信用の共創を実現するための体験設計を進めています。具体的には、アプリ上で利用や支払いに対する感謝を伝えるコミュニケーション機能の開発を進めています。また、「好き」を応援するカードにおいて、利用実績に応じて限度額を引き上げる仕組みの構築や、スキップ払いの対象拡大も検討しています。今後は、アプリの UX 向上を通じて、お客さまが主体的に利用状況を管理できる環境づくりを進めていく方針です。
- Q. アプリで感謝を伝えるというところや、それ以外の施策も随時検討中ということか。
- A. はい。アプリを通して、お客様自身がご利用状況をコントロールしている認識を持っていただけのような UX を構築していきたいと考えております。
- Q. 「好き」を応援するカードの発行が近年加速しているように見えるが、今後の拡大余地についてどのように考えているか。
- A. 「好き」を応援するカードは近年加速していると認識しています。たとえば、「好き」を応援するコンクールから生まれたミュージアムエポスカードを通じて、独立行政法人国立美術館さまとの信頼関係を築くことができ、そのご縁から、国立劇場エポスカードの誕生にもつながりました。また、TREASURE というグローバルボーイズグループのカードを通じて音楽分野へと広がるなど、「好き」を応援するカードへの賛同の輪は着実に拡大しています。加えて、提案されるテーマも IP から、スポーツや芸術、文化など幅広い領域へ広がっており、大きな可能性を感じています。

- Q. 会員数 1,000 万人に向けて、「好き」を応援するカードなどの取り組みを強化する中で、会員獲得に伴うポイント販促などの増加が想定される。中計達成手前の 27 年 3 月期や 28 年 3 月期においては、費用が増加するリスクも懸念しているが、どのように考えているか。
- A. 会員拡大にあたっては経費のコントロールは非常に重要視しています。特にポイント費用の部分が課題だと思いますが、従来の説明の通り、当社はポイント費用を増やして会員数を増やすという戦略ではございません。現在のカード発行のうち、半数は店舗等でのリアルの拠点由来であり、今後はさらにイベント出店が広がりリアルの拠点は増やしていきます。そのための一時的な出店費用などは発生するものの、変動費としてのポイント費用の増加を抑えながらコストをコントロールしていきます。また、各種特典サービスについても継続的な見直しを進めていく考えです。
- Q. 今回ロイヤルカスタマーの考え方を「ご利用金額が 115 万円以上」に拡張したとのことだが、その会員数がどのくらいの割合なのか教えてほしい。また、このロイヤルカスタマーに向けてはどのように移行させていこうと考えているか。
- A. 家計シェア 33%以上のメインカード会員は約 110 万人です。これに加え、家計シェア 33%未満でも年間利用額 115 万円以上の会員が約 20 万人存在しています。ロイヤルカスタマーの増加に向けては、基準の額や割合に関わらず、一番のメインカードとして使っていただくための取り組みが重要と考えています。
- Q. 金利上昇に比較的強いと思われる家賃保証事業の、不動産管理会社との提携の拡大余地やエポスカードとしての競争優位性について教えてほしい。併せて、法人向けの家賃保証の手応えについても教えて欲しい。
- A. 家賃保証事業は大きな成長余地があると認識しており、不動産管理会社との提携拡大に向けて幅広く対話を進めております。長年若いお客様とお付き合いがあることや、エポスカードの会員基盤に加え、インパクトと利益の両立をめざす姿勢についても評価をいただいているため、今後良いお知らせができるようにしたい。
- また、法人向け家賃保証についても手ごたえを感じている。スタートアップやスモールビジネスの方に向けたオフィスなどでもニーズが高く、今後さらに拡大させていく予定です。

- Q. カードの複数枚保有について、今後の方針を教えてください。例えば、ゴールドカードと「好き」を応援するカードも現状はどちらか片方しかまだ持つことができない状況だと思う。他社は複数枚持ちが当たり前だと思うが、エポスカードにおいて提供できない理由があるのか。
- A. エポスカードは1人1枚を基本とした戦略を採用しており、この方針は今後も維持する考えです。その代わり、各企画で開発された特典をすべてのお客様にご利用いただくことが非常に大きなメリットになっています。現状「好き」を応援するカードのゴールド化についても考えていませんが、信用の共創の考え方に基つき、利用実績に応じた限度額の拡大などを通じて利便性向上を図っていきます。
- Q. 「好き」を応援するプレミアムカードとゴールドカードを両方フル活用するようなニーズもあると思うが、検討はしていないということか。
- A. ご認識の通りで、「好き」のゴールド版ではなく、「好き」を応援するカードとしてのUXを検討しています。

小売セグメントの進捗と取り組み

- Q. 変動収入比率を2031年3月期に32%まで高める理由を教えてください。インフレのなかでもっと高められるのではないかとと思うが、安定性が損なわれるなどのデメリットもあると思う。どのように考えているか、また、今後方針が変わる可能性もあるのか。
- A. 変動収入比率32%は、新規テナントとの契約や契約更新時に変動比率を高める取り組みを積み上げた結果として設定しています。一方で、全てのテナントで一律に変動比率を高めるのではございません。全く新しいテナントと、既にマルイや他の商業施設で展開していて売上の実績がある場合ではリスクが全く異なっており、ノウハウも少しずつ積みあがっておりますので、変動収入の拡大において大きなリスクなしに、プラスアルファの利益が生まれると考えています。
- Q. グッズの海外展開について、ECでの販売をイメージしていたが、実店舗での販売も可能性として考えられるか、今後の方針を教えてください。教えてください。
- A. 現状、越境ECはすでに展開していますが、まだ大きな成果を上げておりません。今後、「好き」を応援するビジネスを拡大するにあたっては、海外のマーケットが非常に大きいため、新たな形でECを活用した販売方法も模索していきたいと考えています。また、実店舗での

トライアルでも大きな反響がありましたので、複数の手法を組み合わせながら海外市場の開拓を進めていきたいと考えています。

Q. マルイという場にコンテンツが好きな人たちがどんどん集まってきているという好循環が生まれていると思うが、IP コンテンツビジネスにおける丸井の評価はどのように変化してきているか。また、今後も IP コンテンツビジネスを開発していくにあたり、どのようにアンテナを張り巡らせてキャッチアップして将来へ広げていこうと考えているのか。

A. イベント、グッズ、カードをそれぞれ展開する会社は他にもありますが、一連の流れを一体でできることに評価をいただくことが多いです。店舗運営も含めて当社に頼めば、イベントをきっかけに、グッズ体験、さらにカードで何度もお客さまとのつながりを作れる、といったことが少しずつお取引先さまに広がっており、手応えを感じています。IP コンテンツへのアンテナの張り方についてですが、当初は認知度の高いコンテンツにお声がけをして一緒にイベントやグッズを企画しておりました。しかし現在は認知度の高いコンテンツよりも、熱量の高いファンを持つコンテンツに着目しています。今後も若い社員や社外の方も含めて、さまざまな「好き」を起点とした新たな可能性を広げていく考えです。

Q. 外部施設展開の考え方や今後の出店方針について教えてほしい。エポスカードのシェアが低いエリアも紹介があったが、どのような都市を深堀すべきだと考えているのか。あるいは仮にその都市があったとしても、施設としての条件があれば教えて欲しい。個人的な意見だが、非常に混雑しているエリアに類似施設をオープンするという考え方もあるのではないかなと思う。

A. これまでの取り組みでは、地方での成果は出にくかった一方で、大都市圏では収益面・カード獲得面ともに高い成果が得られることを確認しています。今後は人口 100 万人以上の都市を中心に展開を進めるとともに、優良な商業施設への出店を強化していきます。また、都市の中でも商業施設ごとに非常に差があります。過去の経験からも、どこに出店するのが良いかは一番分かってと思っています。したがって、非常に設備が充実したイベントスペースを出店するというのが現在の方針です。

Q. 既に店舗がある地域での増床については検討しているか。

A. はい。実際に、既存店舗エリアにおいて同一コンテンツのイベントを複数会場で同時開催した際には、いずれも計画を大きく上回りました。今後もマルイ店舗内外での実施を検討していきます。

Q. グッズ製造を専業とする企業と比べた場合、御社の競争優位性と、今後の課題および成長余地について教えてほしい。

A. 当社にはもともとお客さまのお役に立ちたいという社員が多く、お客さまが欲しいと思ってもらえるような独自性の高いグッズを企画できることが競争優位性になっていると考えている。たとえばシナぷしゅのグッズ開発では、私は人気が出るか分からなかったのですが、実際に子育てをしている社員がお客さまのニーズを理解していて、結果としても大変支持されました。また、コンテンツの世界観をどれだけ理解しているかも重要であり、実際にファンである社員が企画するというのが、最も成功確率が高いです。

一方で課題は収益性の向上です。当社は、イベントで販売するすべての商品を企画するわけではなく、独自性のある自社グッズにおいて在庫を残さずに荒利率を 80%まで高めることをめざしています。荒利率はまだ目標に至っていませんが、その実現のためのヒントが得られてきているため、今の課題を乗り越えて収益率を高めていきたいと考えています。

Q. 自社グッズの荒利率は 80%をめざしているとのことだが、現状の荒利はどのくらいか。また、他社グッズの荒利率の平均はどのくらいか。

A. 現状の荒利率は 65%程度です。他社グッズの粗利率は 20%弱です。

Q. 小売事業が非常に好調であり、フィンテックの成長に向けてさらなるシナジーを生み出せれば、株価もポジティブに反応すると思うが、どのようなシナジーが考えられるか。

A. 当社は創業当初に家具の月賦販売を行っていた頃から、小売とフィンテックが完全に融合しており、一体となったビジネスモデルとして捉えています。そのため、小売とフィンテックを分けてから足し上げる、小売がフィンテックを助ける、という発想はないことが前提です。「好き」を応援するビジネスにおいても、イベント、グッズ、カードを通じてお客さまとの接点を広げ、長期的な関係性を構築することが重要です。例えばカード発行のコストについても、大幅にポイント費用を増やしてカード発行をするのではなく、どのようにお客さまに喜んでいただきながら費用を抑えて「好き」を応援するビジネスが実現できるかを考えて事業運営をしています。

以上