

株式会社丸井グループ「第 90 回 定時株主総会」質疑応答

株主の皆さまから株主総会当日および事前にいただいたご質問・ご意見の中から、その要旨をご紹介します。
ご回答させていただきます。

◎株主総会当日にいただいたおもなご質問

【Q1】

インバウンド事業への現在の取り組みと、今後の方針について教えてください。

【A1】

昨年の免税売上は約 82 億円で、売上高全体に占める割合は約 2.8%とあまり高くありませんが、新宿・渋谷といったインバウンド需要の高い店舗では、免税カウンターの設置や通訳スタッフの配置など、受け入れ体制の整備を進めており、安心してご利用いただける環境づくりに取り組んでおります。

また、日本のアニメやコンテンツ人気の高まりもあり、店舗イベントでは海外からのお客さまも多数ご来場いただいておりますので、こうしたニーズを踏まえ、プリペイドカードなど海外向けのサービスの提供についても検討を進めており、今後はインバウンド需要の取り込みをさらに強化していきたいと考えております。

【Q2】

最近、店舗が減少し CM も減っているが、今後、顧客拡大や知名度向上に向けてどのような取り組みを行っているのか。

【A2】

テレビ CM は減少している一方で、SNS 広告は強化しております。その効果として、来店客数は年間約 2 億人まで拡大しており、売上も 45 カ月連続で前年を上回るなど好調に推移しております。店舗につきましては、今後は従来の大型店舗ではなく、投資や人員負担の少ないイベントスペースなどのアセットライトな形で全国主要都市に展開することで、認知度向上を図ってまいります。

【Q3】

フィンテック事業の拡大にともない、営業キャッシュ・フローのマイナスや自己資本比率の低下が見込まれるが、こうした財務負担を踏まえ、配当原資を含む株主還元の財源をどのように確保していくのか教えてください。

【A3】

フィンテック事業の拡大にともない営業キャッシュ・フローはマイナスとなっておりますが、これは営業債権（割賦売掛金・営業貸付金）等の増加によるものであり、事業成長にともなうものと考えております。当社グループでは、営業キャッシュ・フローから営業債権（割賦売掛金・営業貸付金）等の増減を控除した「基礎営業キャッシュ・フロー」を収益性・健全性を示す指標としております。この基礎営業キャッシュ・フローは 2031 年 3 月期までの 6 年間で約 3,500 億円を見込んでいることから、高成長を支えるための投資も継続

して進められるため、高還元と高成長の両立は可能であると考えております。

当社では 2014 年頃からめざすべきバランスシートを定めており、自己資本比率については、それぞれの事業特性に応じて適正水準を設定しております。金融事業は約 10%、小売事業は約 40%を適正水準と考えており、これを現在の収益構造に当てはめて考えると、自己資本比率は適正な水準にあると認識しております。なお、格付け機関からも現在の水準は適正と評価されており、財務面での懸念はないと考えております。

【Q4】

今回、取締役が半分以上交代する理由を教えてください。

【A4】

今回の役員交代は、12 年間にわたり社外取締役を務めた岡島氏の退任にともなう交代に加え、次世代経営体制の構築に向けた世代交代を進めるためのものです。将来を見据え、若手人材を段階的に登用し、社内取締役 2 名が新たなメンバーへ交代します。

あわせて、DX・AI 分野の知見を経営に取り入れるため、取締役を 1 名増員します。候補者である土屋氏は、デザイン・DX 支援を手がける株式会社グッドパッチの代表取締役社長であり、現在は当社のチーフデジタルトランスフォーメーションオフィサー(CDXO)として DX を推進しております。約 5 年前には当社と合弁会社を設立し、エンジニアや AI 人材の採用・育成を進めるなど、当社のデジタル人材基盤の強化に貢献してまいりました。

当社はこれまで店舗を中心に成長し、その後クレジットカード事業を通じてお客さまとの接点を広げてきましたが、今後は店舗やカードに加え、スマートフォンやアプリなどのデジタル接点を活用し、お客さまとのつながりをさらに深めていくことが重要です。また、AI 技術の急速な進化を踏まえ、経営におけるデジタル・AI 活用の重要性も高まっております。

こうした環境変化に対応するため、取締役会にデジタル・AI 分野の専門的な知見を持つ人材を加え、次世代の成長に向けた経営体制の強化を図ってまいります。

【Q5】

DX の取り組みについて教えてください。

【A5】

これまで当社はクレジットカード事業の内製化や基幹システムの構築を進めてきましたが、2021 年にエゴスカードのアプリを開始した後、UI・UX 改善などデジタル面の課題が明らかになりました。

そのため、グッドパッチ社との連携や合弁会社の設立を通じて UI/UX 人材を強化するとともに、丸井グループのプロダクト開発を担うテックカンパニー「マルイユナイト」を設立しました。エンジニア採用を強化し、アプリやウェブサイトなど、お客さまとのデジタル接点の開発を加速することで、デジタル体制を整備してまいりました。

ロイヤルカスタマー戦略を進めるうえで、オンライン上での顧客接点の強化が重要となるため、今後もデジ

タル技術や AI を積極的に活用してまいりたいと考えております。

【Q6】

金利上昇によって調達コストは上昇するが、どう対応するのか。

【A6】

金利上昇により 2031 年 3 月期までの 6 年間で 100～160 億円の調達コスト増を見込んでいます。これに対し、格付け向上や調達年限の見直し、調達先の多様化などにより約 30 億円のコスト圧縮を図る予定です。加えて、リボ・分割手数料率を業界標準に合わせる形で引き上げたことで約 120 億円の増収効果が見込まれるため、金利上昇によるコスト増は概ね吸収できると考えております。今後は家賃保証などバランスシートを使わないサービスを拡大し、金利上昇に強い事業構造への転換を進めてまいります。

【Q7】

人口減少による事業成長への影響をどう見ているのか。中長期的な考え方を教えてほしい。

今後、開店する新しい店舗のコンセプトについて聞かせてほしい。

【A7】

日本では、若年人口が 1996 年をピークに減少が続いておりますが、当社はこうした環境変化を踏まえ、小売中心からカード・フィンテックを軸とした事業構造へ転換を進めてまいりました。その結果、当時 300 万人弱だったクレジットカード会員数は、現在では約 840 万人と、約 3 倍に拡大し、カード取扱高についても、約 5,000 億円弱から 4 兆円を超える規模まで成長し、約 8 倍に拡大しております。

今後につきましても人口減少を前提としつつ、「好き」を応援するビジネスとして IP・コンテンツ領域などへ事業領域を広げ、グッズ・イベント・カードなど、お客さまとの接点をさらに拡大することで、新たな価値を提供し、さらなる成長・発展をめざしてまいります。

【Q8】

「好き」を応援するビジネスでは、アニメ・エンタメから伝統・地域文化まで幅広いテーマを扱っているが、そのバランスや多様性をどう考えているのか。

【A8】

「好き」を応援するビジネスはアニメ・IP からスタートしましたが、「好き」は非常に多様であることから、現在ではお城やミュージアム、ペットなどへ広がっております。また、今年から社外にも開放した「好き」を応援するビジネスコンクールでは、社外からも多数のご応募をいただくなど、幅広い「好き」が集まってきています。今後は、その多様性を活かしつつ、メリハリをつけて事業化を進めていきたいと考えております。アニメ・IP に限定することなく、多様な「好き」に応えていくことで、開発を進めてまいります。

【Q9】

社外取締役の経営に対する貢献内容を教えてほしい。

【A9】

〈中神取締役〉

この1年間は、取締役会での議論に加え、戦略検討委員会の委員長として、中長期戦略の策定に注力してまいりました。特に「『好き』が駆動する経済」という戦略コンセプトの議論をリードし、その方向性を形にすることに貢献できたと考えております。

その背景には、ポイント還元など経済合理性を軸とした競争は、資本力の大きい企業が有利なレッドオーシャンであり、丸井グループが同じ土俵で戦うべきではないという問題意識がありました。そこで、人々の「好き」や感情といった価値に着目し、それを起点とした独自の戦略こそが丸井グループらしさを発揮し、最終的には業績や企業価値の向上につながるという考えを議論し、現在の戦略へとつなげてまいりました。

〈ピーター取締役〉

私は、インパクト推進委員会の委員長として、経営戦略にサステナビリティをどう組み込むかを検討しており、最近では「好き」を応援するビジネスとサステナビリティを結び付ける議論を重ね、具体的な取り組みの進化につなげてまいりました。

当社の取締役会は心理的安全性が高く、社内外の垣根なく自由に戦略的・本質的な議論ができる場であり、上場企業の中でも非常に質の高い取締役会だと思っております。

また、役員合宿では、通常の実業委員会では十分な時間を確保しにくい中長期的な経営課題について、オフサイトで集中的に議論を重ねてまいりました。こうした議論を通じて戦略に厚みを持たせるとともに、ガバナンスの強化や経営の進化、経営品質の向上にも貢献してきたと認識しております。

【Q10】

プリペイドカードはICチップが搭載されていないので使いづらくなっているが、今後どのように考えているのか。

【A10】

現状のプリペイドカードは磁気カードのみでICチップを搭載しておらず、導入当時はキャッシュレス化が十分に進んでいない中で、紛失時のリスクを抑えたいというニーズに応える形でスタートしました。

近年はIC対応端末の増加により磁気カードが使いづらい場面も増えていることは認識しております。今後は、「好き」を応援するカード展開の拡大に合わせて、プリペイドカードについてもICチップの搭載などを含めて、前向きに検討してまいります。

【Q11】

寄付付きカードについて、券面に紐づく寄付先以外にも、利用者が寄付先を自由に選べるような仕組みを検討しているか。

【A11】

現状、エポスポイントエールという仕組みがあり、ご自身に付与されるポイントの一部を、複数の寄付先に0.1%単位で配分できるサービスを提供しております。

一方で、この仕組みは十分に認知されていないという課題もあり、まずは適切なお案内の強化が必要だと認識しております。そのうえで、応援するという気持ちをより形にできる機能の拡充についても、重要かつ早急に取り組むべきテーマとして検討してまいります。

【Q12】

ゴールドカードと「好き」を応援するカードを別々に捉えるのではなく、それぞれのメリットを融合する戦略があれば、よりファン化が進むのではないかと考えています。その考え方について伺いたい。

【A12】

ゴールドカードは経済的な価値やステータスを重視するカードとして、高いポイント還元率や空港ラウンジのサービスなどを提供している一方で、「好き」を応援するカードは情緒的な価値を提供するカードとして、オリジナルグッズやイベントご招待などのサービスを提供しています。それぞれのサービスには相応のコストがかかっておりますので、一人のお客さまに両方のサービスを提供するとビジネスとして持続していくことが難しくなるため、お客さまの価値観に応じて選んでいただく形にしております。一方で、情緒的な価値を重視するお客さまの中には、ペットカードのようなサービスに共感し、既存のエポスカードやゴールドカードから切り替える方もいらっしゃいます。その場合、切り替え後に「メリットが向上した」と感じていただけることが重要ですので、今後は限定グッズやイベントなど、お客さまに喜んでいただける特典を充実させ、カードの魅力を高めていきたいと考えております。

【Q13】

当社の今後の海外事業について、どのように考えているか教えてください。

【A13】

現状、丸井の店舗を海外へ出店する計画はございません。一方で、「好き」を応援するビジネスは海外でも大きな可能性があると考えております。アニメや音楽などの市場は海外で大きく成長しており、すでに海外イベントで自社グッズを展開したところ、行列ができたり、商品が完売するなど一定の手応えを得ております。今後は店舗展開ではなく、自社グッズや「好き」を応援するサービスを通じた海外展開の可能性を検討していきたいと考えております。

◎事前にいただいたご質問

【Q1】

中東情勢のリスクが今期や中長期の業績に与える具体的なマイナス影響はあるのか。影響があるのであれば、最小限に抑えるためにどのような対応策を講じているのか、教えてほしい。

【A1】

中東情勢の混乱による影響は、エネルギーコストの上昇・物価高騰による消費低迷・サプライチェーンへの影響などを想定しております。

このうち短期的に影響が大きいものはエネルギーコストの上昇で、当社においても使用電力料金の価格上昇という影響があります。ただし、環境への配慮から使用電力の100%再生可能エネルギー化を進めている過程で、市場電力価格の影響を受けない自社太陽光発電所の開発が進んできたため、エネルギーコストの上昇は相当程度抑制できる見通しです。

具体的には、まだ自社発電所を保有していなかったウクライナ危機の際には電力料金が前年比で35%上昇しましたが、今期は17%の上昇と半分程度の上昇率まで抑制ができるものと考えております。

また、中東情勢の混乱が長期化した場合、エネルギーコスト上昇にともなう物価高騰による消費の低迷や、石油由来製品のサプライチェーンへの影響が現れフィンテックの取扱高や小売のテナント収益に影響を及ぼす可能性があります。こちらはまだ顕在化しておりませんので、状況を注視してまいります。

【Q2】

フィンテックの拡大や、好きを応援するビジネスなど、今後事業を拡大するうえで、優秀な人材をどのように確保していくのか、教えてください。

【A2】

近年、当社の「好き」を応援する独自のビジネスモデルや、社員一人ひとりの自主性を重んじる企業文化に共感し、採用を希望される方が増えております。

新卒採用においては、当社の企業文化を知ってもらうため、数日間の短期インターンシップに加えて、3カ月以上実務経験を積む長期間インターンシップを実施しています。この取り組みにより、学生に当社の企業文化を体感していただき、結果として優秀な人材を惹きつけることにつながっています。

また、新卒中心だった採用構造を見直し、キャリア採用の強化にも取り組んでいます。特にIT、フィンテック領域や「好き」を応援するビジネスの拡大においては、専門性や実務経験を持つ即戦力人材の登用が不可欠であり、外部からの積極的な採用を進めております。

【Q3】

今後、tsumiki証券の商品ラインナップを増やす予定はありますか。

【A3】

当社は「長期・積立・分散」を軸に初心者にも分かりやすい商品提供を重視しています。現在は、お客さまのニーズや市場環境等を踏まえ、創業当初の4商品から7商品まで拡大してきました。今後も商品ライン

ナップについては、慎重に検討してまいります。

【Q4】

エポスプラチナカード会員向けの株主優待について、選べるポイントアップショップの付与率を上げるなどの対応はできないか。

【A4】

当社は、2022年9月より株主優待制度を廃止しましたが、その後も株主さまからは「株主優待を復活してほしい」といったご意見・ご要望を頂戴しております。今後はいただいたご意見も踏まえて、ゴールド・プラチナカードをはじめとするロイヤルカスタマー戦略の中で、株主さまのご利用が増え、長期的に応援してくださるような還元策を検討していきたいと考えております。