

株式会社丸井グループ
2026 年 3 月期 第 2 四半期決算説明会
<質疑応答>

Q. 第 2 四半期の小売事業は特に非常に順調だと感じた。計画は公表していないと思うが、小売とフィンテック、それぞれで通期の計画に対して進捗はどうだったのか。

A. お話にもありました通り、当社は計画を公表しておりませんが、小売・フィンテックの両セグメントともに、上半期は計画を若干上回って推移しました。

小売では、「好き」を応援するイベントが想定以上に好調に推移しました。また、内装事業などの関連事業もややプラスになっています。一方で、フィンテックの売上はほぼ計画通りでしたが、ポイント費用等が少し抑えられたことで、利益ベースでは計画を少し上回っております。

上半期は両セグメントともに計画を若干上回りましたが、下半期はまだ不明確な点もあり、年初計画を変更せずに公表しました。

Q. 「好き」を応援するカードは本当にポテンシャルが高いと感じており、今回も非常にわかりやすい説明だった。特に、「好き」を応援するビジネスは推し活に限定されず、さまざまな分野に拡げていくということや、ペットカードはメインカード率が高いということに納得した。これからオープン化してアイデアが集まってくるかもしれないが、青井社長はさまざまなところにアンテナを張っていると思うので、LTV を考えていくうえで、どのような分野にポテンシャルを感じているのかを知りたい。

A. 「好き」を応援するビジネスは、アニメ事業部をきっかけにして広がってきたので、現在のメイン領域はアニメやキャラクター、ゲームになっています。そこから、いわゆる推し活とは少し毛色が違う、ペットカードなどに広がってきています。アニメやゲームと、ペットやお城、ミュージアムカードの違いは、著作権の有無です。著作権があるものは著作権者の許

諸が必要ですし、イベントやグッズの展開時にも、さまざまな制約を踏まえて事業化・商品化していかなければなりません。一方で、ミュージアムカードで言うと、もちろん博物館の監修を受ける必要はありますが、土偶には著作権がありません。ペットも含め動物には著作権はないので、例えば動物園の推し動物のぬいぐるみなどもつくれそうですし、お城もそうです。

そういった非著作権型の「好き」を、カードのみならず、グッズ・イベントでも展開していきたい、特に、私たちは小売出身なので、グッズに力を入れたいと考えています。また、日本のコンテンツは海外からの人気も高く、中でも日本文化そのものも海外からとても人気があるので、卸や海外への販売は、特に非著作権分野を強化していきたいと思っております。

Q. 地方に三位一体のビジネスを拡げていくうえでどのようなことが必要になると考えているか。例えば、スペースの確保や、人材の流動性を高める必要もあると思うが、何か障壁があるのか知りたい。

A. スペースの確保はやはり重要だと考えております。以前から店舗開発に携わっていた不動産の開発担当が情報収集や交渉に取りかかっており、近々、いい場所が見つかるのではないかと期待しております。

また、既にエポスカードでは北は北海道から南は沖縄まで、全国に拠点を設けてのカード会員募集や、地方の商業施設との協業、不動産事業者との商談などに携わっており、人の異動や採用には下地があるので、それほど障壁があるとは思っておりません。ただ、今後、全国展開を進めていくうえで、より顧客視点で会員を募集する人材等が必要になりますので、そういった人材の採用や育成に今のうちから注力するため、上半期から準備を進めています。

Q. 上半期の進捗は全社消去を含む連結全体でもやや上振れて推移したという理解でよいか。

A. はい、おっしゃる通りです。

Q. 「好き」を応援するイベントが上振れたという説明があったが、大型のイベント、またはコンパクトな物販のどちらがより寄与しているのかを知りたい。加えて、外部でのイベント開催はまだあまり利益に貢献していないのか。また、上半期の上振れを加味すると、下半期はもう少し営業利益を伸ばせるのではないかについても教えてほしい。

- A. 大型、小型どちらも寄与していますが、特に計画を上回ったのは大型イベントです。この大型イベントは外部でも開催しておりますので、外部イベントも自社店舗でのイベントも非常に好調で、利益に寄与しました。また、下半期の営業利益については、上半期と同じように推移すれば伸ばせると考えていますが、例えばイベントの場合は、大きく当たるものもあれば、あまり伸びないものもありますので、やや慎重に見ております。
- Q. 今回も新たに自己株式取得枠を設定しているが、引き続き強化していく方針なのか。今年度も株価低迷時などには自社株買いを適宜実施しながら、配当も実施していくと認識している。めざすべきバランスシートには、「資本最適化の 300 億円」という項目があり、26 年度以降に実施とあるが、2026 年度以降はさらに株主還元を強化していくのか。
- A. 今回発表させていただいた取得枠は、株価に将来の収益性が十分に反映されていない場合に実施するものです。一方で「資本最適化の 300 億円」の項目については、今後、利益が積み上がった際の過剰資本を縮小する目的で設定しており、そちらは 2026 年以降に実施する予定です。したがって、今回の自社株買いは計画的なものではなく、株価次第で実施するものと認識していただければと思います。
- Q. 今後、フィンテックで利益がより出やすくなってくるため、その利益の積み上がりや自己資本の状況を見ながら、2026 年度以降に「資本最適化の 300 億円」を実施していくのか。
- A. おっしゃる通りです。
- Q. 第 1 四半期で出していた小売事業の営業利益のウォーターフォールチャートと第 2 四半期のものを比べると、テナント、イベントともに、営業利益の増益額自体が上振れになっている。例えば、第 1 四半期時点でのテナントの通期での利益見通しは 11 億円の増益を想定していたが、第 2 四半期では 14 億円になっている。イベントも同じく、6 億円の増益から 8 億円に変わっている。しかし、営業利益全体の見通しは変えていないように見える。第 1 四半期時点では、第 2～第 4 四半期の見通しで、構造の見直しによって経費は 4 億円の増益要因と発表していたが、今回の見通しの変更によって逆に 3 億円の減益要因になっている。これはどういった方針によるものなのか。

- A. ウォーターフォールチャートの中身が変わっているというのは、おっしゃる通りです。先ほどご説明したように、テナントやイベントの収入がそれぞれ上振れています。また、先ほど「下半期に戦略的な経費執行を見込んでいる」ということをご説明しましたが、来期以降の収益拡大につながる経費執行をしたいと考えており、それによりウォーターフォールチャートのバランスが変わっています。
- Q. 第1四半期に、「当初の見通しから前倒しで分割・リボ手数料率の引き上げを行うが、下半期以降の債権流動化の償却があり、年間では営業利益に影響がない」と説明があった。今後、再度金利が上昇した場合も「来期は分割・リボ手数料率の変更により100億円程度の増益影響」という見通しは変わらないのか。
- A. リボ・分割手数料率の変更にとともなう増収は、今年は40億円、ほかに影響がなければ来年度は60億円の増収効果を見込んでいます。まだ検討中ですが、あまり大きな利益影響を出さないように、何らかのヘッジ策を取る可能性もあります。「年間で100億円、今年で40億円、来年で60億円」という見立ての変更はありません。
- Q. 「ヘッジ策」というのは、来期の債権流動化の償却タイミングを多少調整するということか。
- A. 償却のタイミングは調整できませんので、譲渡益を調整するかもしれません。
- Q. 過去に家計シェア最大化というテーマを打ち出していたと思うが、今後の「好き」を応援するカードのメインカード化によって、家計シェア最大化も進捗してくると思う。家計シェア最大化を打ち出した当初と比べて、この領域は想定よりも伸びている、逆にあまり伸びていないなどがあれば教えてほしい。
- A. 「好き」を応援するカードによるメインカード化は、おっしゃる通り、以前から進めている家計シェア最大化とつながっています。12月のIR DAYで担当から詳しくご説明いたしますが、メインカード化の定義そのものが、「家計シェア、つまり家計収入に占めるシェアの33%以上をエポスカードでお支払いいただいているお客さま」ととらえています。家計シェアの3分の1以上をご利用いただくためには、相当な額をエポスカードでお支払いいただかなければいけないのですが、家賃保証を通じた家賃の支払いを始めたことが推進につながっております。ほかのカードでは家賃の支払いができないことも多いですが、家計の最大支出である家賃払いが家賃保証を通じて可能であることが、一番の推進力になっています。

一方、想定よりも伸びが鈍いカテゴリは、スマートフォン等携帯電話の契約です。若い方を中心に、大手キャリアとの契約が重要な支出となっておりますが、ご存知の通り、大手各社が自社のカードでの支払いに注力しており、伸びが鈍化、あるいは減少しております。

それ以外で、家計シェアの中でまだまだエポスカードをご利用いただける領域として力を入れているのが、生命保険や損害保険の支払い（保険金）です。お客さまとしては、クレジットカードの支払いでポイントが還元されますし、保険会社の方も引き落としの手数料をクレジットカード会社に肩代わりしてもらえますので、三方良しとなっております、大変伸びている領域です。

ほかにも税金の支払いなども含め、家計シェアを高めていくことで、「好き」の力と掛け合わせてメインカード化を進めていきたいと考えております。

Q. 決算説明会資料 63 ページの「好き」を応援するグッズの状況について。右側のグラフでは、今期売上が 5 億円、荒利率が 75%とかなり高いが、緩やかに每期 3～5 億円程度のペースで伸びていくイメージか、それとも今回の中計のどこかのタイミングで大きく伸びることを期待してもいいのか、今後の見通しを知りたい。

A. 現状少し下回っておりますが、何とか荒利率を 80%に近づけるよう上半期も頑張っております。下半期も同程度からスタートし、ゆくゆくはさらに付加価値を高めて、80%をめざしていきたいと思っております。

私たちはかつてプライベートブランドで総額 300 億から 400 億円程度の売上がありましたが、在庫の消化がうまくいかず、値下げや廃棄ロス等で利益が減り、完全撤退に追い込まれたという非常に苦い経験があります。これを二度と繰り返したくないということで、値入率を高くすることも重要ですが、値下げ等に頼らずに、しっかりと売り切ることを徹底しようと誓っております。この運用を徹底し、魅力ある商品を販売することで、荒利率 80%をめざしていきたいと考えております。

Q. 66 ページの今後の「好き」を応援するグッズについて。卸や海外展開という記載があるが、イベント・EC でのグッズ販売と比べると規模が小さく見えるので、そこまで大きく展開しないつもりかもしれないが、特に海外通販はどういったことを考えているのか。また、その際にどういった強みが活きるのかを聞きたい。

A. 2031 年 3 月期の売上目標 120 億円というのは現在の 5 億円からすると大きいジャンプなので、その達成に向けて、EC だけでなく、卸や海外展開も視野に入りたいという意欲的な目標です。アニメやキャラクター関係のグッズを扱っている小売店はチェーンでもたくさんありますが、そういったところから、「ぜひ卸してほしい」とのご要望をいただけるようなオリジナリティの高いグッズを開発していきたいと考えています。

また、日本のコンテンツには世界からの熱い注目が集まっているので、そういったものを EC 等で海外へ展開することや、先ほどお城や石垣のご説明もしましたが、日本文化に対する注目も非常に高まっていますので、そういったグッズなどもぜひ開発していきたいと思っています。

そのために、必ずしもカードやイベントと連動しない場合でも、一人ひとりの「好き」にお応えしたグッズ開発に力を入れていきたいと思っています。海外からの日本文化への憧れの需要に応えて積極的に商品開発に取り組み、越境 EC という形で展開していきたいと思っています。

Q. 決算説明会資料 13 ページ「テナント収入の状況」について。坪単価の上昇は、どのようなタイミングで表れるものか。

A. テナントの入れ替え、あるいは定期借家契約の更新時に交渉し、坪単価を上げています。テナント契約の更新は 5 年程度の周期で行っており、全体の 2 割程度の坪単価が 10%ほど上がっているので、テナント坪単価は毎年 2%程度上昇しています。

Q. イベント収入の増加は、面積の上昇なのか、それとも坪単価も影響しているのか。

A. イベント収入はテナントからの家賃収入とは別になります。イベント収入には一部家賃としていただいている項目も含まれますが、基本的には商品売上や荒利などが大部分を占めています。

Q. 新聞でも取り上げられているように、御社はキャリアブレイクを後押しする制度の充実などにも取り組んでいるが、退職率などに効果は表れているのか。

A. IR 部長は、休職してビジネススクールに 1 年通っており、大変パワーアップして帰ってきました。当社のステップアップ休暇は自己啓発休暇を最大 2 年 6 カ月取れるのですが、ほかにも「好き」を追求するための、少し短い 6 カ月の休暇もあります。これは例えば、「自分の趣味をもうちょっと極めたい」「習い事など好きなことに取り組みたい」など、色々な理由で取得が可能です。

実際に、「YouTuber として活動しているが、独り立ちできるかどうか思い切りチャレンジしてみたい」「お年寄りの方に向けたマッサージを習っていて、それをしっかり習得したい」など、さまざまな形で自分の「好き」を追求するために取る方が増えています。

一人ひとりの「好き」は非常に多様ですが、ビジネスに取り組む際に、自分自身の「好き」を追求することが必ず役に立つのではないかという思いがあり、私たちはこの休暇を、一種の人材に対する投資と考えています。そのため、制度を設けるだけでなく、制度の取得を奨励しております。

以上