

株式会社丸井グループ
2025年3月期 決算説明会
<質疑応答>

- Q. 今回の一連の中計の財務戦略と、KPIのROEのターゲット15%という関係性について質問したい。半年前に示された粗々の計画では、ROEが17%から20%と、目線が高かったと思う。今回の15%でも十分高いが、この目線になった背景について、金利上昇などの外部環境も考慮されているかもしれないが、この組み立てをどう考えているか、CFOの立場として解説してほしい。
- A. 昨年の11月にはROEは17%から20%ということでお話をさせていただいておりました。その後、精査を進める中で、金利上昇が当初の予想よりも早まる可能性があり、さらに上昇する可能性もあることがわかりました。これを見据えて、今回の目標を15%以上とさせていただきます。ただし、15%以上という目標は、17%という目標を必ずしもおろしたわけではありません。17%を目指しつつ、一旦の目安として15%とさせていただいたということです。
- Q. 今回リリースを見て、三位一体からフィンテック中心に移行する際に、フィンテックが一般的なカード会社のようにになってしまうのではないかと一瞬心配したが、説明を聞いてその心配は杞憂であると理解した。基本的には現中計で、新しい中計が始まる前に行ってきたことがいよいよ成果を上げるということだと理解している。
- その上で、これまで比較的大きな店舗に縛られていたところを、イベントやグッズ、フィンテックを掛け合わせた新しい形（新自主運営ユニット）にすることで、より機動的に全国に展開できるということだと思う。これを支える社員や地方の商業施設との関係性は、これまでもずっと培ってきたものだと思う。いろいろ検討されていると思うが、新しい戦略の競争優位性について、御社の人的資本やノウハウが同業他社に対して、どれくらい競争優位性を持っているのか、もう少し詳しく説明してほしい。

A. ご質問いただいたとおり、小売、カード、共創投資の三位一体からフィンテックを中心に、「好き」を応援するビジネスへと大きく展開していく予定です。その際の競争優位性についてのご質問かと思えます。

最大の差別化要因、競争優位性は、人材とその人材が持っているノウハウです。例えば、イベントの企画運営において、社員はこの分野が非常に得意です。個人的な感想ですが、プライベートブランドや自主編集商品の販売よりも、イベントの企画運営のほうが上手だと感じています。加えて、商品の企画製造から販売に至るまで、これまで培ってきたノウハウがあります。イベントの運営と併せて、グッズの販売も行えることが強みです。

さらに、クレジットカードの会員募集でも、一連の接客の中で高いコミュニケーション能力を発揮して行えます。イベントの企画運営、商品の販売、会員募集の三つを同じ人材が一つの流で行えるノウハウが、最大の優位性であり差別化要因です。

もう一つは店舗と全国展開に関することです。大きな店舗を中心に運営してきましたが、新自主運営ユニットは対照的に身軽で、商業施設の上層階でも自力で集客できる形態です。小さい面積で経済的な家賃で運営できるため、デベロッパーや商業施設から好意的に誘致される存在となり、出店可能性が飛躍的に高まります。

これにより、名古屋、広島、仙台など、これまで出店できなかった地域にもコンパクトな形で機動的に出店が可能です。会員募集の効率も非常に高く、ローコストで限られた人材で最大の効果を発揮できます。新自主運営ユニットの全国展開と既存店舗の効率化が相互に補完し合う関係となり、成功させることで既存店舗の効率もさらに追求できるようになります。

Q. 今回のフィンテック事業における分割リボ手数料の着地とそれに絡む前提として、加盟店手数料の実際の実績、今期の手数料の見込みに乖離があるかと思う。分割リボ手数料に関しては、ほぼほぼ元々の見込みである7.7%に近い線で着地している。ただ、加盟店手数料の伸びに関しては、元々12%ぐらいの伸びを見込んでいたが、結果は未達だったというところがある。加盟店の手数料率については、過去に低下してからは安定して推移しているという話だったが、手数料率の引き下げが影響しているのか。この辺の乖離について、終わった期で恐縮だが、解説をお願いしたい。

- A. 取扱高の計画未達については、主に海外利用の分です。トラベル&エンターテインメントも若干不足しましたが、途中で見直した計画からすると海外利用の影響で未達になったということです。海外利用は、比較的加盟店手数料率が高いため、率についても若干見ていたより低かった形です。そのため、第3四半期に出したのものからは、若干収入のところで加盟店手数料がマイナスになってしまったということです。
- Q. 26年3月期の前提として、分割リボの残高が6%ほど増加し、それを上回る分割リボ手数料の伸びが8.6%という形で設定されている。青井社長の話でも触れていたが、26年3月期のどこかの時点で手数料率の引き上げを検討しているとあった。32ページにあるウォーターフローチャート、26年3月期の営業利益の増減の内訳について、加藤さんからも説明があったが、金利の上昇分と金融費用の増加がこの中にある程度含まれているという話もあった。一方で、期中のどこかの時点で手数料率の引き上げに伴う収入の増加が今回の計画でどこまで含まれているのか。
- A. 今年度中に引き上げることは決定していますが、お客様にはまだお知らせしていないため、時期は未定です。そのため、今回の計画には最低限の数字として、1四半期分（3カ月分）だけ織り込んでいます。具体的には、15億円の割賦手数料の中にその分を織り込んでいるということです。
- Q. タイミング次第では変動するということか。
- A. そうですね。実施時期が早まれば、その分ぶれる可能性はございます。
- Q. 店舗がない地域での新自主運営ユニットによる会員獲得のポテンシャルについて。現状における通常カードと「好き」を応援するカードについて、店舗、オンライン、イベントのどこ経由で獲得されているか割合のイメージが知りたい。通常カードと比較するのがよいが、「好き」を応援するカードがメインで聞きたい。
- A. 全部のカードを合わせると、だいたい全体の80万人のうちの30万人ぐらいがリアル店舗からの入会になります。残り20万人ぐらいが家賃保証等のサービスからの入会で、あと30万人ぐらいがネットからの入会ということになります。「好き」を応援するカードは、いず

れも特定の店舗やサービスに限らず発行されています。その中で、約 6 割が「好き」を応援するカードになっていると考えています。

Q. 好きを応援するカードに絞ると、イベントやオンラインの割合がより高いという感じになるのか。

A. イベントとオンラインの割合が高いです。店舗での発行も、基本的にはイベントになりますので、店舗ではイベントでの発行が圧倒的に高いと考えています。

Q. イベントを起点にお客さんに知ってもらい、そこで会員になってもらっている。これを店舗がない地域でも行い、より多くの機会を作る。そこには、まだリーチできていないお客さんがたくさんいるという理解でいいか。

A. そうです。店舗でイベントを開催すると、その情報が SNS で拡散され、それによってネットからの入会も増えるという相乗効果があります。この点を考慮すると、このイベントを全国展開することで、かなりの会員獲得ができるのではないかと考えています。

Q. イベントの開催と付随する形で、オンラインの強化も進めていくというイメージでいいのか。オンラインも非常に大事なエントリーポイント、機会になると考えている。

A. はい。おっしゃるとおりで、イベントの情報が伝わることで、それを好きな方が SNS 等で知り、オンラインで申し込んでいただくという流れができています。そのため、この流れを大事にしていきたいと考えています。

Q. 分割リボ手数料の引き上げ変更について、スライドの 87 ページに営業収益でプラス 120 億円という目安が書かれているが、これは 26 年度（27 年 3 月期）でこれくらいの効果がありそうという時間軸で見ておいてよいか。25 年度（26 年 3 月期）中のどこで実施するかはまだ検討中であり、規模についても精査中だが、イメージとしては 26 年度（27 年 3 月期）にこれくらいの効果があるという理解でよいか。

A. 120 億円というのは、31 年 3 月期の状況なので、26 年 3 月期は、そこまで大きくないのですが、フル年度で見れば 100 億円程度には達すると思います。

- Q. 残高の状況や分母にもよるため 30 年度（31 年 3 月期）には大きな効果が出るが、引き上げた当初からそれなりにプラスのインパクトがあると見ていてよいか。
- A. やる場合には、ある時点から一律引き上げますので、年度で見るとそのぐらいの規模の収益増が見込めるということです。
- Q. 調達金利の抑制について、借り換えのタイミングによる影響があるため、30 億の抑制が 30 年度を目安に出てくるものなのか、それともここ 2~3 年ぐらいで出てくるものなのか、時間軸についてどう考えておけばよいか。
- A. これも、100 億円の金融費用が増えるというのは 30 年度（31 年 3 月期）の話なので、その時点でこのような施策がうまくいけば、30 億円低減できるということになります。
- Q. 30 年度（31 年 3 月期）を目安に考えて、調達金利の抑制に向けて調達年限を減らしていくなど、さまざまな取り組みを進めていくというイメージでよいか。
- A. はい、そういうことです。
- Q. 分割リボ手数料の確認について、先ほど 1 四半期分で 15 億円と計算しているとの話があったが、これは新規債権の部分だけを切り替えるという計算でよいか。
- A. リボについては残高全てを切り替えるという前提です。分割については新規分からという計算になっています。
- Q. リボと分割で分けて聞いたほうがいいかもしれないが、手数料が掛かる分割とリボの債権の返済年数の平均はどれくらいか。
- A. 分割は、1 年以内です。7~8 カ月です。リボは約 5 年です。
- Q. 半年前にお話いただいた中計の骨子として、小売の店舗閉鎖や重点店舗にフォーカスするという話があったが、今回の資料にはその内容が含まれていない。新年度の小売事業の計画を見る限り、店舗閉鎖が入っていないように見受けられるが、今年度は店舗閉鎖がないとい

うことなのか、どのような考え方とスケジュールになっているのか。IR DAY を待ったほうがいいのかもしいが、もしお話しただけることがあれば教えてほしい。

- A. IR DAY で細かくお話しすると思いますが、体制を整えており、CRE 戦略推進部を 4 月から立ち上げました。ここを中心に現在、戦略を進めています。店舗については、収益性が低かったりカードが取れなかったりするところは順次閉鎖する方向で検討しています。具体的にお話するのは関係者も多く難しいのですが、既に 1 店舗閉鎖を決めており、柏マルイは、今年度に閉鎖する予定です。それ以降も順次閉鎖のスケジュールを決めている状況です。
- 一方で、バリューアップも CRE 戦略推進部で進めており、重点店舗を中心にイベントを強化しながら、それ以外のところの収益性を高めるための投資も併せて行っています。ここは今のところ順調に進捗していると考えています。
- Q. 柏マルイの閉鎖について聞きたい。閉店すると、どこかの売場のバリューアップよりも館全体が閉鎖になるほうがトップラインにマイナス影響が大きいと考えられるがその考え方でよいか。ボトムラインには響かないかもしれないが、そのような理解でよいか。
- A. 採算がよくない店舗を閉鎖していくため、ボトムラインにはあまり影響がありません。トップラインについては、柏マルイは面積が非常に小さい店舗のため、売上に大きな影響がないと考えています。

以上