

株式会社丸井グループ

MARUI IR DAY 2025

<質疑応答概要>

メインカード化に向けたアプリの取り組み

- Q. せっかく今回メインカード率という指標を新しく打ち出して、35%という目標を掲げているので、今後はゴールドカードや「好き」を応援するカードのメインカード比率を毎期 FACT BOOK で開示してほしい。
- A. IR とも相談して、前向きに検討させていただきたいと思います。
- Q. メインカード化している方とそうでない方で 8.4 倍も LTV が異なるということだが、今後メインカード化比率が 35%という目標に達すると、PL のどの部分に影響があるのか。メインカード化比率が上がることで、御社の取扱高や手数料収入がどう変化するのか、どの指標を見ればいいのかを知りたい。
- A. メインカード化比率の向上に重要な家計シェアの拡大は、ショッピング取扱高の拡大と同期してまいります。ですので、ショッピングの加盟店手数料収入が増えてきます。また、家計シェアが拡大すると、先ほどご説明したような「ピンチ回避」の利用が増え、分割・リボのご利用率も上がってくる傾向にありますので、そちらの手数料と二重で収入が増えていきます。メインカード化比率の向上を直接我々の収益に転換することは難しい面もありますが、ショッピングの取扱高、あるいはリボ分割の取扱高は今後も公表していきますので、そちらをご確認いただければと思います。
- Q. 「使い過ぎ」のアラート機能や家計管理等の機能について非常に興味深く聞いた。「当初はこういったアプローチは業界の常識ではなかった」と言っていたが、その後、同業他社において同じような機能をアプリに実装するなど、御社を追随するような動きがあるのか。また、

他社でも御社と同じようにメインカード化を戦略の中心に据えるような企業が出ているのかについて教えてほしい。

A. 確かに我々が先行しましたが、「使い過ぎ」のアラートや家計簿のような機能があるアプリは他社でも少しずつ出てきています。ただ、中身を見ると、家計管理に自分でタグをつけるなどの設定や、他社の家計簿アプリとの連携が必要なアプリが多いです。実は、企画当初は私たちもそういった機能を検討していましたが、なかなかお客様の反応が芳しくなく、「この仕様だと面倒くさくてやらない」と言われたため、現在の機能にしています。そのため、他社のアプリとライフスタイルアプリは似て非なるものと捉えています。

また、他社でのメインカード化比率の状況ですが、クレジットカードビジネスではメインカード化は非常に重要なことで、当然、他社も取り組んでいるとは思います。一方で私たちは、今回お話しした「好き」を応援するビジネスによってメインカード化を進めていきますので、アプローチが他社と大きく異なると思っています。

Q. アプリ等が御社の戦略において非常に重要な役割を果たしていることが理解できたが、同業他社と比較して開発体制は手厚いのか、それとも、他社においても同じような体制なのか。

A. 私たちは内製での開発に着手し始めたところですが、同業他社で先行しているところはあります。ただ、後発ならではの強みもあります。例えば、会社を分け、給与水準を変えてエンジニアを採用する動きは後発ならではでできました。これは先行している金融同業他社の方からも非常に評価されていて、他社では会社本体と給与水準が一緒であるが故に、非常にエンジニア採用に苦労されているとも聞いています。このメリットを生かして、開発を一気に加速させていきたいと考えています。

「好き」を応援するビジネスを実現する組織・人材

Q. 以前の決算説明会などでも説明があったが、当面はイベントの選別と回数の増加によって収益が伸びていくと考えている。イベント数が一定数を超えると運営に限界もあると思うが、中長期的に成長を続けていくためにどう対応していくつもりなのか。イベントの回数の倍増や、グッズ開発の増加などにともない、社員の数がボトルネックにならないのか。

A. 開催数自体が非常に増えるように見えますが、目標として示している回数は、「好き」を応援するイベントのみのものです。「好き」を応援するイベントはいわゆるアニメなどを中心としたようなジャンルですが、マリエ店舗ではそれ以外にも食などさまざまなイベントを開催しています。今後は「好き」を応援するイベントに焦点を当て、それ以外の食などのイベ

ントを縮小していくという計画を立てています。したがって、現状その他のイベントにかかわっている人材を、どんどん「好き」を応援するイベントにシフトしていくことも考えています。

さらに、「好き」を応援するイベントにかかわる人材をどう増やしていくかですが、当社の社員の中には、当然のことながら、イベント開発だけではなく、商品の企画開発に携わっていたメンバーが、「好き」を応援するユニット推進室以外にも多数います。今後はそういう経験がある社員を、「好き」を応援するビジネスの中核となる、イベント・グッズやカードに携わる部署に集約することも考えています。

- Q. スキルを持った社員を再配置することで、効率化も図りながら、パワーアップしていくようなイメージでしょうか。
- A. おっしゃる通りです。
- Q. マルレイ以外の商業施設でのイベント出店もあるが、イベントやグッズ開発などに人材を配置するうえで、どういったバランスで配置するかは誰が判断していくのか。「好き」を応援するビジネス内での話だけではなく、そもそも全社として小売とフィンテック、その他の人材の配分について、どうやって決めているのか、今後の考え方も含めて教えてほしい。
- A. 現状はイベントの運営や企画が中心ですが、今後、グッズ開発を強化していく中で、商品の企画・開発経験のあるメンバーを再配置していくつもりです。加えて、今後マルレイ以外の全国にイベントを広げていくために、運営のメンバーがより必要とされると思いますので、今後は企画よりも運営のウエイトが少し高くなっていくことを想定しています。
また、人員配置については、これまで職種変更を含めてグループ内の配置を行ってきましたので、大きな課題になることはないと考えています。ただ、その中でやはりイベント・グッズにかかわる人員の強化が必要になってくると思いますので、バランスを考慮しながら、グループ人事と相談し、決めていきたいと思います。
- Q. 御社には手挙げの文化もありますが、イベントやグッズの企画は、社内でも人気のポジションなのでしょうか。人員を確保しやすいのかが知りたいです。
- A. 当社では自己申告制度で異動の手挙げを募っていますが、イベント・グッズだけではなく、「好き」を応援するカードも人気部署です。今後も事業が拡大していくので、そういう方々に参加していただく機会もどんどん増えていくと考えています。

Q. 社員各々で好きなものを企画し、それを複数の場所でイベント開催していくことで、今後の目標イベント数を達成できるのか。もしそうでない場合、どういう風に新しいアイデアを考えるのか。企画の枯渇を心配する必要はないのか。

A. 現状、多数の会社から企画のご提案をいただいているが、イベント実施区画が足りておらず、すべてを実現し切れていない状況なので、枯済することはないと考えています。さらに、SNS の普及などで新規のクリエイターさんによって IP がつくり出されやすいので、そちらを取りこぼすことなく拾っていくことで、枯済せずに、新規の企画を立てていけると考えています。

Q. 先ほどのインディーズゲームの話で、マーケット規模の把握が難しそうな印象を持った。およその来場者や購入者数についてあたりをつけることは容易なのか。在庫リスク等の管理も重要な点だと思うので教えてほしい。

A. おっしゃるとおり、インディーズゲームはアニメや漫画などに比べて、実績が少ないものなので、容易に想定しづらい部分はあります。しかし、メディアミックスの状況や SNS 告知の反応などは、他の IP のノウハウもあり参考になる部分なので、それにより精度高く見極めていきたいと考えています。

社外取締役 中神氏との対話

Q. 社外取締役という立場であり、一方では投資のプロの目線を持ち、株式市場からどう見られているかを監視するという観点もあると思うが、そのような立場の中神さんから見て丸井グループは、株式市場からどのように見られていると感じるか。

A. 現状、丸井グループは時価総額で 5,700 億、PBR でいうと 2.3 倍です。PER は一時期少し落ちていましたが、今は 20 倍を超えてます。残念ながら PBR1 倍割れの企業が日本の株式市場の半数を占める中で PBR2.3 倍というのは、それなりに評価されているのではないかと思います。

Q. PBR は一般論として安定的な成長、収益性の指標だと感じている。そのため、PER 等、企業の成長期待をどこまで持ってもらえるかという指標も重要だと思う。過去、丸井グループの株価が非常に評価されたタイミングを振り返ると、直近では金利の上昇に伴う分割・リボ手数料率の引き上げなどの先行期待が株価を押し上げていた。その後に株価がいったん落ち

着いたが、債権流動化のタイミングを調整することで、今期や来期に極めて安定的な成長を志向しているとマーケットが受け取ったがために、安定はしているが株価の大きな動きにはならなかつたのではないか。

一方で、ほぼ毎期設定されている自社株買いの設定は、株価の下支えとして貢献している側面もあり、マーケットがどの側面で御社の株価を見るかによって、捉え方が異なる。

安定成長を志向する投資家にとっては極めて良い銘柄であると捉えられるが、一方で期待成長率があまり高まらないと思われてしまうと、バリエーションが上がりにくいのではないか。中神さんはどう考えているか。

- A. 投資家の方が一番よく知っているのではないかと思いますが、マーケットにはいろいろな株主がいるので、どのセグメントをターゲットにするのかを、会社の方向性とマッチさせる必要がありますが、丸井グループは、高成長と高還元の両方を狙っていくという欲張りなフェーズにあります。

高成長では「好き」を応援するビジネスで新しい顧客を創造し、高い利益を生み出して中身のある高成長の実現を考えています。一方、高還元においては、BS の最適化に向けた自社株買いは一旦終わっていて、今後は DOE の配当と自社株買いを組み合わせて、高還元を実現していきます。

もちろんマクロ、特に金利によって今後状況も変わっていくので、この両立を狙うには丸井グループ独自のアルファをつくっていく必要があります。債権流動化よりも、新しい顧客の創造や新しい市場の開拓のような丸井グループ固有の成長ストーリーによって成長をつくり、そこで生まれた利益を高いレベルで還元していくと伝えていくべきです。一時期 PER は 14 倍程度まで下がりましたが、今回、新しい経営構想を打ち出し、かつ DOE のレベルを上げたことで、PER もずいぶん戻せたと思います。

- Q. 御社も、昔のままだったら「好き」を応援するという概念が生まれていなかったと思うが、手挙げ文化が生まれて着実に企業文化が良くなってきて、「好き」を応援するビジネスの戦略を全社で推進できるようになったと感じている。

プレゼンテーターの方や、中神さんからも手挙げなどの企業文化についての言及があったが、こういった、企業の中長期的な成長戦略と企業文化にギャップがあった際、社外取締役の方がどういったかかわり方をしていくことができると思うか。

- A. とてもいい質問をありがとうございます。世の中には成長戦略と企業文化が整合していない会社が多いと思います。企业文化 자체があまり良くない会社が実は大変多いのですが、さらに、戦略との連動性が弱いという点があります。私は丸井グループのボードに加わって刺激を受けていて、本当に加わって良かったと思っているのですが、私は丸井グループの戦略検討委員会の委員長で、もう一人の社外取締役である岡島悦子さんは、人材戦略委員会を率い

いらっしゃいます。この二つの委員会は共同開催をすることもあり、私たちは、今後実行する戦略は今の人材ポートフォリオに合っているか？あるいは、企業文化と成長戦略はきちんと合っているか？というような議論をお互いの委員会ですり合わせながら進めています。加えて、執行サイドには小島取締役がいらっしゃって、社員の Well-being やエンゲージメント、フロービークなどに取り組んでいただいている。

丸井グループはこういったトライアングルが非常に強力だと思っています。私が担当している戦略検討委員会では、大きな戦略や資本配分について考えていますが、それ以外に社外取締役として、理念や目的の浸透度、あるいは企業文化、企業理念に目を配ったり、あるいは協力をしたり、責任を持つことができると考えております。

- Q. 丸井グループとは反対に、成長戦略は大きく打ち出しているのに、企業文化が合っていない企業を変えようとしても難しいのではないか。
- A. 日本の企業は特にそこがボトルネックになることがあります。私がかかわってきた会社で、うまく企業価値が上がった会社は、人事制度や企業文化を先に変革してから新しい戦略を立てることで結実した例が多いと感じます。

以上