

## 株式会社丸井グループ 2026年3月期 決算説明会 〈質疑応答〉

- Q. 決算説明資料の56ページ「信用の共創」の再現について、非常に興味を持って聞いていた。「信用供与」という言葉があるように、どちらかというところ「与える」という形で考えている金融機関が多い中で、「共創」という考え方は、まさに差別化の要因になっていくと感じる。
- その上で、どのようにビジネスを模倣困難にするのか。例えば、「好き」を応援するカードは一つの模倣困難な事例だと思うが、資料にあったような、ゴールドカードに切替えをしない方と非メインカードの方を合わせた30%の方は、自分の「好き」を応援するカードがない、またはデジタルでのコミュニケーションに魅力を感じていないのではないかと。もう少し詳しく、ビジネスを模倣困難にする戦略について教えてほしい。
- A. 一つ目は「信用の共創についてもう少し詳しく知りたい」、二つ目が「どうやって模倣困難にしていくか」という質問かと思えます。

今からは少し想像しにくいのですが、1960～70年代には、マルイ店舗の最上階にカウンターがあり、毎月お客さまにお支払いに来ていただいていたいました。当社の社員が対面でご返済を承っており、さまざまなやり取りがありました。例えば、10回払いが終わった際には、お礼を言うだけでなく、感謝の印として景品をお渡ししており、当時の景品を大事に取っているお客さまが未だにいらっしゃいます。お客さまにとってみると、収入が限られていてきちんと払い切れるかという不安があった中で、支払いが終わったことが感謝されて、景品ももらえる。自分でお金のコントロールができ、信用を自分の力で積み上げることができたということが自己肯定感につながっていたのではないかと解釈しています。

当社の「信用の共創」のクレジットカードビジネスは、こういった、お客さまの気持ちに寄り添うやり取りの中で培われてきたノウハウが基盤になっています。しかし残念ながら、店頭でのコミュニケーションが少なくなり、当時の思想が薄れてきている今、これをもう一度再現したいと考えています。

今はライフスタイルアプリを通じて、お客さまとコミュニケーションを行っており、お支払い締め日の前に「お支払いの額を平準化したい場合には、リボ変更は何日までの申し込みになります」というお知らせがあります。支払日には何も連絡が来ませんが、万が一、少し支払いが遅れたりすると、電話やショートメールで催促があったりします。

しかし、これをお客さまの目線で見ると、本来は支払日に、「お支払いいただきありがとうございました」というご連絡があってしかるべきだと思います。10回払いが終わったら「ありがとうございます。お支払いが完了しましたので、ささやかな気持ちですが、よかったです受け取ってください」と特典のぬいぐるみや、体験やデジタルなど、何かを差し上げる形で、当時のコミュニケーションを再現できないかと考えています。

また、どうやって模倣困難にしていくかについてですが、コアコンピタンスと呼んでいる、当社の歴史に根ざしたノウハウ、つまり他の人には真似のできない当社固有の能力として認識している、お客さまの心理のひだに分けいっていきようなコミュニケーションの手法・やり取りこそが、模倣困難性の源泉になると考えています。

これをDXやUXで再現するためには、一流のプロフェッショナル人材が必要不可欠ですが、おかげさまで非常に頼もしい方々が参画していただいていますので、こういった方々と既存社員が協力することで、これを再現していきます。このように、他社には真似できないような「お客さまと一緒につくっていく信用」という差別化を図っていきたいと考えております。

Q. 金銭消費貸借契約を果たしただけと言えればそれまでだが、借りていた先からの感謝があったり、自己肯定感の醸成ができたりすると、かなりの模倣困難性になるかと思う。とても期待しているので、またアップデートがあれば教えてほしい。

A. ありがとうございます。

Q. 青井さんから見た「好き」を応援するビジネスの手応えについて。例えば、フロー状態に入る社員が思っていたよりも多い、または質が上がっているなど、何かポジティブな面があれば教えてほしい。逆に、足りていないところなどもあれば聞きたい。

A. 元から、フローに入りやすい社員の割合が60%程度と非常に高かったのですが、「好き」をきっかけにすることでさらに高まっています。それに加えて、私がとてもうれしいと思っているのは、「好き」を応援するビジネスコンクールについてです。今年の3月に初めて社外向けに開催し、170件のうち130件近く社外からのご応募をいただきました。非常に熱烈なご提案をいただき、受賞した皆さんとともに事業化していこうと鋭意努力しています。アイデアを外から募集し、丸井グループの得意技であるイベント・カード・グッズなどの事業と組み合わせることによって、新しい「好き」を応援するビジネスを次々に立ち上げていくことを思い描いていて、始まったばかりではありますが、早くも実現しつつあることに非常に手応えを感じています。

一方で、まだまだこれからなのは、「好き」を応援するカードを通じた信用の共創についてです。専門家の方々にも参画していただいています。この実現は構想段階なので、しっかりと頑張っていく必要があると気持ちを引き締めています。

Q. 「好き」を応援するカードをどう拡げていくかについて。御社のカードはそもそも運営コストが抑えられており、それだけでも他社が真似するハードルが非常に高いと捉えている。一方で、こういった「好き」を応援するカードがあることがまだまだ伝わっていないのでは。梅田へのユニット出店がそれにつながるかもしれないが、自己肯定感が高まるようなすばらしいカードをどのように認知拡大していくのか。どのような点が訴求ポイントになるのか。

A. 「好き」を応援するカードは、知名度を上げる点において、これまでのカードと比べてチャンスが大きいと思っています。「好き」を応援するカードの源流はアニメ事業で、アニメなどの券面のカード発行を10年ほど前から手がけています。コンテンツのファンの方は、普段はX等のSNSで頻繁にコミュニケーションを行っていらっしゃる。そうしたコミュニティの中に当社から発信すると、たちまちファンコミュニティに広範囲に届くため、顧客

獲得コストも非常に抑えられています。このことが、「好き」を基軸にしているこのビジネスの大変大きなメリットだと思っております。

Q. 「好き」を応援するビジネスコンクールや、外部の人たちにもオープンにするというのがまさに共創だと思った。とにかくアイデアをたくさん募り、御社が核となってコミュニティをつくっていけば、自然発生的に広がっていくという理解でいいか。

A. ありがとうございます。そのとおりでございます。

Q. 新しい役員体制についてもう少し知りたい。新しい社外取締役の方もすばらしい方で、社内取締役の3名も以前と比べて若返り、また業務に精通している方が加わると思う。この新しいメンバーで取締役会をどのように進化させていこうと考えているのか。

A. 岡島さんは長らく当社の企業価値向上にご貢献いただきましたが、今回、12年という節目の年を迎えたことで、退任されることになりました。就任された時の株価は1,000円前後だったので、現在3倍程度になり、大変感謝しております。

後任の御手洗さんは岡島さんからのご紹介でもあり、マッキンゼー時代は仕事上の後輩でもあったそうです。加えて、東日本大震災のときに、ブータンの首相フェローをされていて、「何かできることをやりたい」と帰国され、現在気仙沼ニッティングで、ソーシャルビジネスで非常に成功しています。こういった知見を、当社の「インパクトと利益を両立するビジネス」に活かしていただき、一緒に企業価値を向上していきたいと思っております。

またグッドパッチ 代表取締役の土屋社長は、既に執行役員 CDXO として非常勤でお手伝いいただいておりますが、今後の取締役会の経営体制を考えたときに、デジタルやテクノロジーのことがわかる方がいないのはあり得ないと、取締役会の中でこれまでも何度か議論してきました。今回、取締役が入れ替わるタイミングでお願いしたところ、快く引き受けてくださいました。

現在常務執行役員でエポスカード 社長の相田は、これまで博多マルイのオープン時に店次長も経験しています。小売・カードの両方に精通し、かつ経営企画にも長く携わっていて、事業と経営が両方わかる、今後の経営を担っていく人材として、今回参画しています。

遠藤はこの中では最若手で、経営企画担当や IR 担当で皆さまにお世話になったこともあると思いますが、直近では FP&A の部長を務めています。数字にも強く、経営全般に対する知見もあるため、CFO の加藤のあとを引き継いでいける人材として期待しています。

御手洗さんと遠藤が入ったことで、取締役構成の平均年齢が少し若返りました。2031 年 3 月期の中計最終年度に向けて、経営の体制も次世代に向けて若返りをしていくことで、目標達成をめざしていきたいという考えで提案しております。

- Q. 以前は債権流動化の損益と分割・リボ手数料率変更の影響のインパクトについてのスライドが決算説明会資料に載っていた。第 3 四半期の見通しと比べて、通期実績ではどうだったのか。2027 年 3 月期の上半期は手数料率引き上げの影響がプラスで効いてくると思うが、もともとは 2026 年 3 月期で 48 億円の影響があり、2027 年 3 月期には前年比で 70 億円程度の増益要因になると聞いていた。

その上で、債権流動化や償却の影響を四半期ごとに平準化させる方針だったかと思うが、2027 年 3 月期の数値見通しはどうなるのか。

- A. 2026 年 3 月期実績は、もともと手数料率の変更影響を 48 億円とお伝えしていましたが、想定していたより取扱が下がらなかったこともあり、2億プラスの 50 億円で着地しました。2027 年 3 月期の手数料率変更影響は 70 億程度と想定しておりますが、今回すべて利益として出すことは考えておりません。これからさまざまな経費構造の見直し等も考えており、今の時点で具体的に申し上げられません。年間では、債権流動化は前期よりも 10 億円ほどマイナスするつもりですが、具体的な計画はこれから詰めてまいります。

- Q. 債権流動化や分割・リボ手数料引き上げ影響を説明するスライドは出さないのか。

- A. 前回は第 1 四半期が終わった時に出しており、今年もそのタイミングである程度計画が見えてくるとお思いますので、その時に出させていただければと思います。

- Q. 2026年3月期 第3四半期までの業績の進捗が上振れし、少し余裕が出てきたので、フィンテックで第4四半期に戦略的経費執行を予定しているという話があったが、どのくらい使ったのか。また、2027年3月期の経費戦略をどう考えているか。
- A. 想定外の利息返還引当金が発生したため、経費を抑制し、当初計画を達成することができました。今期は、分割・リボ手数料率変更によるプラス影響が大きいので、アプリ開発やデータベースの構築など、デジタルの分野で経費を使っていきたいと考えております。
- Q. フィンテックの費用増加について。38ページの増減要因のスライドで、費用161億円が減益要因となっているが、前年度の状況と比べて、売上連動のポイント費用の増え方が少し大きいと感じる。販促費用などもさらに増やすのか、背景を教えてください。
- A. 2026年3月期の経費が少なかったのは、選べるポイントを縮小したためです。その影響が大きく、前年差があまり出なかったのですが、今年は通常どおりに戻り、費用増を見込んでいます。販促事務費は、先ほど申し上げた将来的なアプリの増強やデータベースの構築に向けた費用を使うため、少し膨らんでいます。
- Q. システム費用の7億円増加も、DX関連の投資なのか。
- A. おっしゃる通りです。サーバーの更新費用等も含めています。
- Q. ロイヤルカスタマー化について。ゴールドカードを推進している中で、「好き」を応援するカードも加えるということだが、今後どちらを優先していくのかは、ユーザーに選択してもらうのか。ゴールドカードと「好き」を応援するカードは、メインカードとして両立しないのか。また、「好き」を応援するカードから、ゴールドカードへの切り替え時、券面が変わってしまう問題はどうか。
- A. これまではゴールドの利用を進めていましたが、新しく「好き」を応援するカードができ、ゴールドカードとは違う形でロイヤルカスタマーになっていただくことをめざした方がいいのかなど、長らく議論をしていました。「好き」ゴールドカードにするという意見もありましたが、そうではなく、我々が取りこぼしてしまっている、不安に感じている方に対応す

ることで、ゴールドカードと「好き」を応援するカードの両輪で、ロイヤルカスタマー化を進めていきたいと考えています。ゴールドカードに変える際はカード番号も変えなければならないのですが、「好き」を応援するカードの場合、もとの番号のままお持ちいただくことも可能となります。ゴールドカードのボーナスポイントや空港ラウンジ利用等と、イベント・グッズ事業と連携した「好き」を応援するカードの特典や体験などの、一般のカードとは異なる「好き」戦略で、共に信用をつくっていきます。また、お客さまの特典をオリジナルで作り上げることによって、ジョイントコストにすることができ、利益率も上げられるようなロイヤルカスタマーづくりをめざしていきます。

Q. 全員をゴールドカードにするのではなく、「好き」を応援するカードの方はそのままメインカードにしてもらうということか。

A. おっしゃるとおりです。ゴールドカードをすごく喜んでメインカードとして使っているお客さまに、私も何人もお会いしたことがあります。一方で、私には分不相応なのはと少し尻込みしていた方もいらっしゃるので、両方のお客さまにお得意さまになっていただきたいと考えています。

Q. 資本最適化の自社株買いについて。2026 年度以降に 300 億円を実施とのことだが、考え方は変わっていないか。

A. 考え方は変わっておりません。2031 年 3 月期までに利益が積み上がっていくことで、小売の資本がやや過剰になるということを想定しており、300 億円ほど資本最適化の自社株買いを実施する計画です。資本が積み上がってきた中計の後半に実施する予定です。

Q. 1 人当たりの貸付残高が、昨年度は 1,000 円下がっている。1 人当たりの分割・リボ残高は前年同期比で、第 2 四半期から下がっている。それまでは 10%程度伸びていた分割・リボ取扱高が、第 4 四半期では 6.7%増に減速している。ビジネスを取り巻く環境で、何か変化があるのか。

A. 第 4 四半期の分割・リボとキャッシングの状況は、マクロ要因だと捉えています。12 月の所得控除額が今期から大きく拡大しているほか、政府補助も始まっています。他社において

もおおよそ同じような状況と聞いていますので、エポスカード固有の問題ではないと捉えています。また今期第1四半期から少し復調の兆しもあり、あまり心配していません。

Q. 2027年3月期の計画で、家賃保証が13億円の減益要因だが、どういった背景なのか。また、債権流動化で10億円の減益要因とあるが、流動化益と売却益、償却で分けて考え方を聞きたい。加えて、営業利益と経常利益の間の差分が、2026年3月期は76億円、2027年3月期の計画は110億円に拡大し、利益の押し下げ要因として34億円の拡大となるが、金利負担のみによるものなのか。

A. 家賃保証が減益要因となっているのは、家賃保証拡大にともなう変動費用が増加するためです。しかし、取扱高非連動のサービス収入の大半を家賃保証が占めておりますので、引き続き10億円以上の増益を生み出すと考えております。債権流動化につきましては、引き続き発生する償却に対し、譲渡益も上半期と下半期に一定程度発生させることで、マイナス10億円にコントロールしてまいります。

今期は実質営業利益も35億円出ているので、流動化は縮小していきたいと思っています。詳細は、第1四半期にご説明予定です。また、経常利益のマイナス34億円については、ほとんどが金利影響と考えていただければと思います。

Q. 金利上昇の影響は今後の収益の見通しにどの程度影響してくる想定か。債権流動化はマイナス27億円ということで、今期100億円台半ばぐらいかと予想しているが、来期以降も実施を減らしていくということであれば、レバレッジの考え方もお伺いしたい。金利環境を踏まえ、他社では一部住宅ローンの流動化の停止や、リボ・キャッシング債権を減らしているとも聞いている。

A. 流動化の金利上昇については、分割・リボ手数料引き上げもあり、今のところあまり問題になっていません。今回の分割・リボ手数料引き上げの影響は、年間で120億円弱の増収効果がございます。昨年と今年を合わせた金利上昇の影響を77億円ほどと見ており、余力が3~40億円ありますので、それをヘッジするような形で流動化を実施し、トータルの損益に影響が出ないようにしたいと考えています。

- Q. 「好き」を応援するカードとプラチナ・ゴールドカードについて、以前、入会してから4年目くらいで割賦手数料が大きく増えるという話があったと思う。これらの券面ユーザーの今後単価アップが、大きく財務数値に効いてくるタイミングはいつになるのか。
- A. おっしゃる通り、入会から2、3年目に大きく単価が上昇します。今期は5万人増の87万人の新規会員となっており、業界全体の新規入会が下がっている中でも新規入会を伸ばすことで、単価が上昇するお客さまの構成も大きくなっていくと考えています。そうして新規入会が増えていけば、「好き」を応援するカードやプラチナ・ゴールドカードのお客さまも増えていきます。「好き」を応援するカードは一般券面よりも単価が高く、若いお客さまが多いので、分割・リボのご利用の割合も非常に高いカードです。以上の点から、来期以降も分割・リボ残高がこれまで以上に積み上がってくると考えております。

以上