

株式会社丸井グループ「第 88 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、事業報告や議案に関するものを中心に、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ご質問

【Q1】

昨年資本業務提携をした(株)COTEN とどのような協業をしていくのか教えてほしい。

【A1】

COTEN さまへの出資は、協業を目的とするものです。現在は、例えば当社が投資や新しい事業を始める際に、COTEN さまのもつ古今東西の歴史のデータベースを活用することで、意思決定の精度をあげることができるのではないかと話し合いをしています。まだ検討中ですので、今後具体的なことが決まりましたら、改めてお伝えさせていただきたいと思っております。

【Q2】

小売事業における「好き」を応援するビジネスのターゲットはどのように考えているのでしょうか？

【A2】

現在、小売事業では幅広い年代のお客さまにご支持をいただいておりますが、「好き」を応援するイベントやテナントについては 20 代、30 代が 6 割と、若い方にご支持をいただいております。そのため LTV(生涯利益)が高くなり、「好き」が駆動する経済*の戦略に対してプラス効果が働くと考えています。

*https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/general_meeting/no88_notice_report_description.pdf

【Q3】

「売らない店」の戦略は地方や郊外店でも進めていくのでしょうか？あわせて、今後の新規出店についてどう考えているのか教えてほしい。

【A3】

「売らない店」のコンセプトは中長期的なトレンドであると考えておりますので、郊外店でも十分通用すると考えております。郊外店にも食やサービステナントを中心に、地域のお客さまで賑わっている「売らない店」はたくさんあります。今後も、さらなる具現化に向けて取り組みを進めてまいります。

また、出店については、現時点で具体的な計画はございませんが、グループ事業の方向性や環境の変化、お客さまや地域のニーズなどを踏まえ幅広く検討していきたいと考えております。

【Q4】

「好き」を応援するカードの利用を促進するために、どのような取り組みを考えていますか？

【A4】

「好き」を応援するカードについては、一人ひとりの「好き」が体感できるような特典を用意していこうと考えております。

例えば、今回リリースをしましたエポスペットカードのように、ご利用いただくと動物愛護に役立つ寄付ができるなど、そのカードが好きな方へ向けた特典を用意することによって利用促進に取り組んでまいります。

【Q5】

SNS のリスク管理についてどんなことを行っているか教えてください。

【A5】

当社は SNS 上のリスク投稿をモニタリングする会社と連携しており、当社に関するリスク投稿があれば連絡が入るようになっています。社内でその投稿への対応が必要かどうかを検討し、対応が必要な場合は外部コンサルタントと連携し、役員間でも内容を共有したうえで、できる限り速やかに適切な対応ができる体制を整えています。

【Q6】

さまざまな企業で不祥事も発生しているが、監査役としての考え方や基本姿勢について聞かせてほしい。

【A6】

法令遵守は、監査をするうえで最も重要な観点だと思います。当社では企業経営を進めていくうえで、個人も法人も含めて法令遵守は大前提となっています。今後も遵法性の観点はしっかり監査の判断に活かしてまいりますので、ご理解いただければと思います。

【Q7】

マルイ店舗は他の商業施設と比べて空き区画が少ない印象がありますが、どのようにしてテナントを誘致しているのですか。

【A7】

当社では、「売らない店」のコンセプトに基づき、中長期的な視点で考えテナント誘致を行っております。食やサービス、体験型のテナントを増やすことによりお客さまのご支持は高まっており、中でも体験型テナントについては、取扱高が前年の約 1.3 倍になるなど伸長しております。

テナントの誘致については、オンライン出店サービス「OMEMIE」の活用も進めております。「OMEMIE」は、空き区画や家賃の検索から、出店申し込み、契約までスマホ一つで完結できるサービスです。現在、イベントのお申込みの 6 割が OMEMIE からの出店となっております。

【Q8】

株主総会会場での展示スペースでも社員のモチベーションの高さを感じました。事業報告にもあった「手挙げの文化」はどのようにしてつくられてきたのでしょうか。

【A8】

当社の特徴である「手挙げの文化」も、すぐにできた訳ではありません。ビジネススクールや中期経営推進会議などさまざまな研修や会議において、自ら手を挙げないと参加できない形を何年もくり返してきました。あわせて、人事制度もこうした積極的な行動が評価される仕組みに変えるなど、一つひとつの積み重ねで現在の自律的な文化につながってきたと考えております。

【Q9】

丸井グループの取締役候補者は、外国人や産業医など多様性に富んでいると感じています。そうした取締役候補者は丸井グループについてどう考えているのか聞かせてほしい。

【A9】

【ピーターD.ピーダーセン取締役】

3年前から丸井グループの経営に関わらせていただいておりますが、利益率は高く、財務も健全で、とても誠実な会社だと思います。特にすばらしいのは、社員を活かす人間価値の高い会社であるということです。社員をリスペクトし、社員のやる気を起させる取り組みを進めており、その中でも、常識にとらわれず、独自性を発揮しています。それらの議論が行われる丸井グループの取締役会は、楽しく有意義であると感じております。

【小島玲子取締役】

私はもともと産業医で、当社に入社する以前から「働く人をよりイキイキさせる」ことをライフミッションとしてきました。当社のウェルビーイングは、社員や株主様を含めた6ステークホルダーの重なり合う「しあわせ」だけでなく、利益も広げていくと定義しているところに、とても共感しています。入社当時から、社員の意欲や尊重感について、産業医として健康診断などを通じて調査しており、今後もやりがいをもって働ける社員が多くなるようさまざまな施策に取り組んでまいりたいと思っております。

【Q10】

能登半島地震に対してどのような支援を行ったのか。

【A10】

当社は被災地に事業所がないこともあり、当社ができる被災地支援として、1月5日(金)から31日(水)までエポスカードによる寄付受付と店舗での募金活動を行いました。約1カ月間でお客さまからお寄せいただいた寄付・募金は約3,000万円となり、それに対して当社からもマッチングギフトという形で同額を寄付させていただき、あわせて約6,000万円を被災地へ各支援団体を通じてお届けいたしました。

◎事前にいただいたご質問

【Q1】

株主総会招集通知に役員のクリフトンストレングスが記載されていましたが、これをどのように活用しているのでしょうか。また、強みの特定にあたって認定コーチのセッションを行ったのであれば、それが経営にどのようにプラスに働いたのかを教えてください。

【A1】

各役員の強みの特定にあたっては、認定コーチによるセッションを全役員が一緒に受講しております。セッションでの対話やグループワークなどを通じて、それぞれの強みを認識するとともに、チームビルディングにもつながったと考えております。また、スキルマトリックスの活用については取締役会でも議論を行っており、「取締役会の実効性を高めるためには、個々人の思考タイプがかみ合う必要があり、クリフトンストレングスの開示は重要」ということが共通認識となっています。あわせて、次世代経営者育成プログラムでも活用しているほか、イニシアティブメンバーの選出の際などにはチームバランスを検討する材料の一つとして活用しています。

【Q2】

共創投資先の選定にあたって、より親和性の高い領域として今後共創を進めていこうとしている領域があれば教えてください。

【A2】

共創投資先の選定にあたっては、インパクトの実現に向け、お取引先さまとの協業を通じたオープンイノベーションの創出を重視しております。昨年より投資方針を改め、「共創による貢献利益」を重視し、少額投資する方針に変更するとともに、「インパクトと収益の両立」かつ「お客さまにおすすめしたいもの」を投資基準として、共創投資を行う部門のチーム編成も変更いたしました。「将来世代の未来」「個性・健康」「好きを応援」「共創のエコシステム」「お金の活かし方／海外フィンテック」と、主要インパクト別に分け、共創投資先の発掘と協業創出を推進しております。

【Q3】

全社員への譲渡制限付株式の付与から 1 年が経過しましたが、どのような効果や変化が起きているのか教えてください。

【A3】

株式交付は、社員が株主・投資家の皆さまと同じ視点を身につけることを目的として実施いたしました。すべての社員が株主になることで、株主についての理解が進み、共通の目的である企業価値の向上に取り組むことができると考えております。株式交付にあわせて有志社員によるプロジェクトが発足し、株式についての理解浸透や企業価値向上に向けた意識・行動変化の促進をめざして本社・事業所で共有会やイベントなどを開催しております。活動に参加した社員のアンケートでは「意識が変わった」と回答した割合が 8 割以上となり、株主意識の醸成は着実に進んでいると考えております。

【Q4】

インバウンドの急速な拡大に対して、どのような施策を行っていますか？

【A4】

当社においても免税売上高は前年の約 3 倍に伸長しております。取扱高に占める免税売上高の構成は、

全店では 1.2%程度ですが、新宿や有楽町などの都心店では 5%程度になっております。当社の特徴は、ゴジラストアや駿河屋、アニメイトなどアニメ関連商品が海外のお客さまからもご支持が高い事です。都心店には通訳が常駐し免税カウンターを設置するなど、海外のお客さまのスムーズなご利用に向けたサポート体制を強化してまいります。

【Q5】

現在は「好き」が非常に多様化していると思いますが、「好き」を応援する取り組みはアニメ以外にも広げていくのでしょうか？

【A5】

「好き」を応援するカードは、23 年度は 33 企画を新たに開発し、78 企画、会員数も 90 万人まで拡大いたしました。お客さまの多様な「好き」にお応えするため、アニメ、キャラクター、ゲームだけでなく、推し活系、社会貢献系、音楽、スポーツなどさまざまなジャンルへと拡大しております。また、今年 3 月には、全社員を対象とした「好き」を応援するコンクールを実施し、優秀賞を受賞した提案については実装に向けた開発を進めるなど、今後もさらなる拡大に向けて取り組みを進めてまいります。

【Q6】

丸井グループはウェルビーイングなど先進的な取り組みも多く期待しているのですが、株価が一向に上がりません。企業価値は時価総額がすべてではありませんが、市場の反応・評価という1つの指標ではあります。特にエポスカードは他社の動きに比べて変化が弱いのではないのでしょうか。ポイントが使える店舗も少なく、カードを使うメリットが乏しいとも思います。こうした市場の反応でもある株価について貴社の考え方を教えてください。

【A6】

当社は、成長戦略を通じて将来キャッシュフローを拡大し、企業価値を継続的に向上させていく経営を行っております。2024 年 3 月期は増収増益ではあったものの、一時的な費用の増加などにより当初計画には届きませんでした。このことが株価が上がらなかった要因であると考えています。一方で、上半期と下半期に分けますと、上半期は一時的な費用増の影響で減益となったものの、下半期には対応策が奏功し大幅な増益になりました。これはコロナ禍以前の力強い成長軌道に戻ってきたと考えておりますので、今期以降は、株主の皆さまのご期待にお応えできるような実績が継続できると考えております。

また、エポスカードの取り組みについてですが、エポスポイントの利用先の拡大は、カードの魅力を高めるうえで大切な取り組みであると認識しています。エポスポイントはマルイ店舗でのお買い物時にご利用いただけるほか、アマゾンなどのネット通販や公共料金のお支払いに充当することもできます。加えて、多くの企業とポイント交換で連携しており、中でもスターバックスカードへのチャージはご好評をいただいております。最近では、グループ会社の tsumiki 証券を通じてポイントで投資信託を購入されるお客さまも増えてまいりました。また、今年から社会課題の解決に取り組んでらっしゃる企業様、団体様に対してエポスポイントで定期的に寄付ができるサービスもスタートいたしました。今後もカードの魅力を高めるため、幅広い

店舗やサービスでポイントが利用できるよう努めてまいります。

【Q7】

最近プラチナカードのコンシェルジュが混雑していてまったく使えない状況のうえ、回答の質も低下していると感じています。VPCC(ビザ・プラチナ・コンシェルジュ・センター)は単なる委託先と理解していますが、このままだとプラチナカード会員が離れていってしまう気がします。エポスカードが好きでずっと応援しているだけに心配です。

【A7】

日ごろよりエポスプラチナカードをご利用いただき、ありがとうございます。ビザ・プラチナ・コンシェルジュサービスは、ビザ社がプラチナ会員様向けに提供しているサービスですが、今年のゴールデンウィークに多くのお問い合わせが集中し、一部のお客さまのお問い合わせに対応できなかったとの連絡を受けております。ご迷惑をおかけして申し訳ございませんでした。株主さまからいただいたご指摘についてはビザ社にも共有し、繁忙に応じた体制づくりなど、改善に向けた取り組みを進めてまいりますので、ご理解いただきますようお願いいたします。

【Q8】

第 5 号議案「監査役の報酬額改定の件」に記載の相当と考えられる金額について、もう少し具体的に説明してほしい。

【A8】

監査役の報酬は前回の改定から 37 年経過しており、員数についても前回改定時の 3 名から 4 名に増員しております。また、監査役への期待役割が高まる中で、現状も責務を全うしていただいております。加えて、世の中の監査役の報酬水準も高まっていることから見直しが必要と判断し、今回の改定を付議いたしました。

【Q9】

国内の人口減少や中間所得者層の所得の落ち込みが深刻化していますが、今のビジネスモデルで今後も成長していけるのでしょうか。対策として今後予想される海外からの移民へのカードホルダー増加に向けた取り組みや海外進出があると思いますが、これらについてどのように考えているのか教えてください。

【A9】

丸井グループはこれまで「信用はお客さまと共につくるのもの」という創業以来の精神に基づき、年齢・職業・年収などにかかわらず幅広いお客さまに金融サービスを提供してまいりました。エポスカードの海外展開については現時点で具体的な計画はありませんが、これまで蓄積してきたノウハウの活用や GTN(グローバル・トラスト・ネットワークス)社との協業を通じて、留学生をはじめとする在留外国人のお客さまにも金融サービスを提供しており、今後海外からの移民が増加した際もこれらのノウハウを活用した対応が可能であると考えています。