

**株式会社丸井グループ**  
**2021年3月期 第2四半期決算 電話会議**  
**<質疑応答>**

Q. フィンテックに関して、いつもお伺いしている弁護士からの紹介件数は足元でどうなっているかということと、下期111%ぐらいの取扱高の目標ということだが、この程度の取扱が続くと、なかなか残高のほう伸びにくくなってきている。上期も実際、全体の残高でいうと若干マイナスになっていると思うが、こういった残高を増やしていくために、もっと取扱を増やしていくのか。それとも以前から言っていたように、もっと取扱自体が伸びるようなものを増やしていくのか。

毎回同じような質問をしているので、3カ月前からのアップデートでも結構だが、今の考えを聞かせてほしい。

A. 利息返還の状況についてお話させていただきます。上半期の利息返還につきましては利息返還額で21億円、前年に対しては94%ということで前年よりも減少しております。しかしながら、その先行指標になります弁護士介入の受入高につきましては、上半期が102%ということで、ほぼ横ばい、100%で推移しております。

従いまして、この上半期においての受入高の状況を踏まえて、利息返還の積立につきましては、37億円ほど積み増しをさせていただきました。これが利息返還の状況です。

引き続きまして、リボ分割等取扱高のところ、ご心配いただいた上半期の状況ですが、上半期につきましては、ショッピングの取扱高がコロナの影響を大きく受けて前年割れとなりました。リボ分割につきましても、基本的にはショッピングの取扱高と連動して推移をいたしますが、極端にショッピングの取り扱いが減少したことに加えて、国からの給付金等もあり、おそらく会員の方に資金的な余裕が少しあったということで、ショッピングの取り扱いに比べると、リボの取扱が若干遅れて推移しております。

しかしながら、この状況につきましても、この上半期の8月を底に反転しており、ショッピングの取扱高が9月・10月と拡大するにつれてリボ分割の取扱高も回復し、今現在足元で100%の水準まで戻っております。

従いまして、今現在、期首の残高に対して上半期末は減少しておりますが、このままいけば年度末までには期首残高の水準までは回復すると予測しております。

Q. 下期111%くらいで戻っていくということで、ただ111%くらいだと、いろいろな中身がどうなるかによると思うが、なかなか残高が伸びにくい。以前のように残高がどんどん伸びていく状態はなかなか想定しにくいと思う。ここから来年、再来年ともう一段の取扱の回復を見込んでいく施策を取るのか、それとも取扱がそんなに伸びなくても残高がしっかり取れるような、LTVに効くような施策を取るのか。お考えを整理していただきたい。

A. リボ分割の残高につきましては、基本的にはショッピングの取扱高と連動するかたちで増加をいたします。もちろん個別にいろいろなサービスの中身を変えていくことはこれからもやってまいります。やはり取扱高を伸ばすことが結果的に残高を上げていくことにつながっていくと認識しております。この下半期111%という水準、まだまだトラベル&エンターテイメントを中心に回復していない部分もございます。少し低めに見えますが、しっかりとこここのところ、特に家計の右側、家賃や定期払いをしっかり伸ばしながらショッピングの取扱高も合わせて伸ばしていくことで、残高の回復を目指していきたいと考えています。

Q. DXの説明に関連して、少し驚いたのが上期のEコマースの売上高が残念ながら若干減収になっている。これからのDXの方向性というのはわかったのだが、そもそもあれだけすばらしい物流施設を持っていて、完全フルフィルメントのセンターを持っているのに、それがなぜ活用できていないのか。Eコマースの、世の中の趨勢から言えば、エポスの大幅に伸びてしかるべき部分がなぜ伸びていないのか。

先ほど青井社長から説明いただいた協業を進めていけば、ここは伸びていくのか。今後、その物流への投資もされるというお話だったが、自社ECなのか、それとも、そうではない他社ECのほうに振っていくということなのか。もう少し詳しく教えてほしい。

A. ご指摘のとおり、丸井のECについては上半期の売上前年比が96%でした。昨年度89%に対して7ポイント基調が上がっておりますが、まさにおっしゃるようなコロナの中で他社が大幅に業績を伸ばしている中で、大変厳しい結果で反省しております。

先ほどの説明の中にもありましたとおり、ECは10年前から売上高が約200億円というところから脱皮できておりません。これは、大手サイトや自社サイトが拡大する中で、独自性を創出できていないということであると考えております。まさに、このコロナによって課題が明確になったと考えております。

従って、今後は戦略を見直し、丸井ならではの独自性を創り上げていきます。OMOの視点で新たな顧客体験を創造していきたいと考えており、先ほどご説明させていただいた

ものは、新しいECをこれから創り上げていくというお話でしたが、これは他社ECではなく自社ECです。ただ、これは既存のECとは別の話で、既存のECに関しても内容を一新し、新たに既存のECの立て直しと新たなECを立ち上げていきます。この2本立てで戦略を再構築したいと考えております。

Q. 確認だが、先ほど青井社長から説明いただいたのは、新しく乗せる事業ということだった。既存ECを立て直すに当たって、外部との共創や外部人材などを活用するというところは一緒なのか。

A. もちろんそのように考えております。自前だけで全てを行うということだけでなく外部のリソースも活用して変えていきたいと考えております。

Q. 来月のIR DAYが一旦延期ということで、今の状況でいろいろな議論をされるのだろうと思うが、今日新しく住宅事業への投資といった話が出てきた。どのあたりを今見直そうとしているのか。マーケットとの対話も続けていただけたらと思うので、半年前、5月に説明いただいた時とどのあたりが変わってきているのかというのを、説明してほしい。

A. IR DAYが延期になったが何を見直しているのか、というご質問だと認識しています。2019年にVISION2050というのを公表し、長期ビジョンを発表しました。それに向けたさまざまなKPIを設定し、その進捗を今回お話しさせていただこうと思っていたのですが、その中でいろいろ見直したほうが良いところが出てきました。

例えば、先ほど青井からお話をさせていただいた温室効果ガスの削減では、KPIとしてスコープ1、2、3というのを挙げておりました。ただ、いろいろやっていく中で、我々が社会的なインパクトをもっと大きくするには、やはりお客さま、社会、排出の削減というのが必要ではないかと考え、スコープ4というのをつくろうということになってきています。これも含め、改めて設定したKPIをもう1回見直した中で、それができたときに進捗をお話しさせていただこうと思います。今しばらくお待ちいただければと思います。

Q. その上で、半年前の青井社長の説明と、今日の説明で、住宅や物流など新たな話が出てきている。本当であれば、来月話を聞けると思っていたが。それが延期になってしまったということなので、半年前に考えていたことと、今日の説明で違っているところがあったら教えてほしい。

A. 5月の決算説明会では、小売、フィンテック一体のビジネスモデルに共創投資という新しい領域を加えて、小売、フィンテック、共創投資の三位一体を今後の新たなビジネス

モデルにしていきますということをご説明させていただきました。その共創投資の進捗状況につきましては、今日も一部ご報告させていただきました。

来年5月の中計に向けて、今、鋭意検討中ですが、この次もおそらく5カ年の中計になると思います。これを策定するにあたり、コロナの影響、あるいはこのコロナによる環境変化をどのように見ていくかということが次の5年を考える上での大前提になると思っています。今日はそこの大前提の部分についてお話をさせていただきました。

その中で、住宅分野への投資や物流センターへの投資について一部触れさせていただきました。今日ご説明させていただいたように、コロナを契機に不動産価値の変化というものがもう既に起きており、これが元に戻るのか、あるいは不可逆的でこれを機に変わってしまうのかということが問題になってきます。

私どもの主力である店舗の状況というのは、このコロナを契機に厳しくなっていくのではないかと考えております。それに対して保有不動産に対する投資を見直し、ポートフォリオを見直していきたいという中で、賃貸住宅についてのお話をさせていただきました。中計の中では、物流への投資の話についても触れさせていただく予定です。

Q. 今後、共創投資が増えて、なおかつ不動産のほうも店舗から物流施設、賃貸へというかたちになる一方で、店舗閉鎖の報道もあった。アセットのポートフォリオも、例えば営業債権や店舗資産が減り、物流や住宅が増えて無形コストが増えるので、いわゆるバランスシートのポートフォリオは大きく変わっていくのではないかと思います。

総投資や総資産というのは、ある程度ベンチマークを持っていてその中で入れ替えるのか。それとも、伸びるところがあればどんどんそこはドライバーとしてアセットも積極的に増やすのか。そのあたりのバランスについて聞かせてほしい。

A. ポートフォリオの見直し、バランスシートの中身の見直しにつきましては、まさに今検討しております次期中計の重要なポイントの1つになってくると考えております。これに関して何らかの指標・目安を掲げていきたい、整理していきたいと考えています。ただ、方向性としては、5月にお話した、有形固定資産から無形資産、どちらかと言うと無形投資のほうに大きく経営をシフトしていくという方向性に変わりはございません。

従いまして、今回の不動産・有形固定資産への投資は、定借化が完了したことによって5年間で約150億円程度の投資余力が生じますので、この分を今後チャンスが見込める賃貸住宅、あるいは物流のほうに回していくということで、固定資産自体を増やしていくということではございません。現状維持ということです。

増えていくのは共創投資のスタートアップ投資の部分が多くなってまいりますので、こ

こがいわゆる無形投資、無形資産として増えていき、小売、フィンテック、共創投資の三位一体による経営という次期中計の目指す方向に向かっていくということで考えております。

Q. 店舗にお客さまが来てカード発行というイメージがあるのだが、家賃の事例もあったように、新しいお客さま、LTVを払うお客さまを持続的に獲得していくという意味でも、アセットを組み換える方向のほうが正しいという判断でよいか。  
それを、次の5カ年度中計のほうで大きく打ち出していくということで受けとめてよいか。

A. 店舗は当社の新規会員募集の重要な拠点でもありますし、カード会員との重要な接点であることに変わりはありませんが、一方で新規カード会員に占める店舗での新規会員の割合は3分の1以下まで減少してきています。これを逆に言いますと、店舗以外でも3分の2以上の新規会員が募集できるような体制に変わってまいりました。ですので、従来のようにほぼ100%の新規会員が店舗からの入会であった場合には、店舗の減少イコール新規会員の減少になってしまいますが、そういった制約がかなり緩和されてまいりました。

その一方で、先ほども申し上げたとおり、今後、商業施設は当社に限らず空室率のリスクがコロナ以降は上がってくるのではないかと考えています。これは想定せざるを得ないと思いますので、すでに静岡店、池袋マルイについては閉鎖を決定しております。引き続き店舗については、効率化をあまり楽観的な希望的観測を抱かずに見ていきながら、全体として最大の価値が発揮できるように運営していきます。

Q. 今回ガイダンスが出たが、下期だけ見ると営業利益が30億円ぐらいへこむような予算かと思う。上期に大きな流動化を実施しているが、下期も去年コロナ影響が第4四半期に結構出ている決算かと思うので、去年の下期が10%近い減益、さらにそこから2桁へこむというかたちになる。

やはりトップラインを厳しく見ているからしょうがないのか、何かテクニカルな要因があるのかということをお願い。

A. 特殊要因は特にはありません。

小売は下半期の基調80%で見ているということで、3月は確かに去年落ち込みましたが、それを考慮しても下半期の基調88%という取扱高の想定です。それからの分が減益要因になるということに加えて、フィンテックのほうは第1四半期でもご説明したとおり、利益にはやや遅行性があります。第1四半期に厳しかった分がこの下半期に少し出

てくるので、フィンテックのほうも減益になるという見通しです。

下半期の110%という設定が来期以降に利益として出てきますので、そういった意味で今年の下半期はフィンテック、小売の両方とも少し厳しいという状況で下半期はへこみますが、それ以上の要因というのは特にありません。

Q. 確認だが、基調というのはオーガニックのトレンドで、去年2月の途中、特に3月がへこんだのでそれを修正し、いわゆる予算上で言っている数字はショッピングが111%、小売が88%ということでしょうか。

A. その通りです。下半期は、先ほど青井が説明した通りになっています。

Q. 小売の店舗のあり方について、以前から体験型、物を売らない売り場を増やすということで5年後60%程度にもっていくという話だったと思うが、改めて今その進捗はどうか。定借になった後コロナの状況になり、3分の1ずつぐらい契約更新を迎えるかと思うが、いろいろ厳しいところもあるので、減賃の要請も結構あるのではないかと思う。可能な範囲で教えてほしい。

A. 体験型のテナントの構成は18年度末で30%でしたが、昨年度末では38%まで拡大をしております。ただ、このコロナの影響で出店交渉が一旦ストップしたということもあり、切り替えというのは半年から1年ぐらい遅れていくと考えています。

この体験型のテナントの出店意欲につきまして、物販型のテナントについては出店の意欲が非常に減退しております。しかしながら、体験型、特にオンラインを中心にビジネスを営まれているプレイヤーの方々というのは、むしろこちらが驚くほど出店に対して前向きになってくださっています。この後、24年の3月期までに、この構成を逆転させて6割まで拡大させるという目標については、変えずに進めてまいりたいと考えております。

もう1点、契約更新がどうなっているのか、つまりテナントさんが剥がれていくリスクについて、現状どういう交渉状況かというご心配かと思えます。こちらに関しては、今年度2万坪強の定借の満了がございますが、このうち実は8割程度が契約を更新していただけているという状況になっています。これは、先般の家賃の減免を含めたテナントさまへの対応が奏功したかたちです。ただ、今後もリスクはございますので注視していきたいと考えています。

Q. 契約更新について補足いただきたいのだが、8割は更新という話でこの8割部分に関しては従来どおりの家賃設定なのかどうかということと、2割はどうなったのかという

ところを教えていただきたい。

A. 8割の契約更新についてはバリュードアウン、つまり家賃の下落は発生しておりません。今と同じか、それ以上の家賃でご契約いただいております。

2割については契約満了とともに撤退、終了して出て行かれるテナントさまということですが、ただ、これは例年に比べると、実は通常は2割以上が撤退になりますので、このコロナ禍で2割で落ちついているということがご心配にお答えできることかと思いません。

Q. こういったところをできる限り体験型とかに変えていきたいということか。

A. おっしゃる通りです。先ほどの説明にありましたようにリスクは確かにこれから高まっておりますが、私はそれをチャンスだと考えています。テナントの撤退があるということはそこに新しいテナントを入れることができ、入れ替えができるということですので、これに乗じて転換させていきたいと考えています。

Q. フィンテック事業の収益の今後の考え方について、残高の影響はある程度進行して現れるということだが、一方で今期に関しては新規会員募集でカード発行費用があまりかからないということだった。取扱高がボトムから改善してきているということを見ると、来期のフィンテック事業の収益の目線というのはどのように置けばいいのか教えていただきたい。

A. 今年度の着地の数字の見通しについては、フィンテック全体では増益します。ただし、中身を見てみますと、売上収益につきましては若干ですが減収になっております。この減収の最大の要因は、ショッピング取扱高の伸びが非常に厳しかったということに加えて、キャッシング事業が大変低調に推移をしているというのが理由です。

リボにつきましては、期首の残高の積み上がりから減少はしておりますが、収益面ではほぼ横ばいになる見通しです。

この状況が来期どうなるかというところですが、来期につきましては、コロナの影響がどうなるか全く見えない中で来期の予測というかたちになりますので、不透明感が残ります。今の環境が仮に続いたとすると、来期の取扱高につきましては、今期の反動、4月・5月の緊急事態の反動等がありますので、ショッピングの取扱高については2桁増が十分見込めるだろうと予測しております。

従いまして、今期に対して来期は加盟店手数料が大幅な増収になる可能性があると考えています。

残高で売上を計上しておりますリボにつきましては、残高の積み上がりは確実にありま

すが、収益面で考えると微増収程度にとどまるという予測になります。

キャッシングは引き続き来期も低調に推移するという予測を立てておりますので、全体として今期は減収ながら来期は着実な増収というのが見込めると予測を立てております。

経費のところにつきましては、これからというかたちになりますので、まだ流動的で何とも申し上げられませんが、新規のカードにつきましては今年度店舗の休業等もありましたので、今期は前年に対して20万人ほど新規会員が減少します。この分についてはどこまで回復するか不透明な部分はありますが、着実に将来の先行投資でございますので新規会員は確実に伸ばしていきたいと思っております。その分のカード発行のコストについては増加してくると思います。

結果の営業利益については、トータルの経費を今精査しておりますので、後日、また決算のときにご報告させていただきたいと思っております。

Q. DXの進展の中で特化型のEコマースを展開するという話があったが、複数展開というのはスクラッチから展開していくのか。その場合、とても大きな投資になる気がしている。また、いろいろな分野でいろいろなところがやっているの、特化型、誰もやっていない分野は果たしてあるのかと思う。

この特化型ECの複数展開についてコメントいただきたい。

A. いつ頃からということにつきましては、複数というのは5つぐらい今考えております。5つぐらいの領域テーマで現在考えておりまして、中にはかなり以前から開発に取り組んでいるものと、数カ月前から取り組んでいるもの、あるいはこの10月から取り組みが始まったもの、混在しております。いずれにしても、半年後ぐらいまでには事業化するかどうか、本格的に投資していくかどうかをしっかりと見極めたいと思っております。5月の時点では、どんなものを新規で立ち上げていくかということについてご報告できるかと思っております。

投資に関してはほとんど大きな投資は考えておりません。先ほどご説明させていただきましたが、ECの構築、運営、あるいはグレードアップにつきましても、今外部のサービスで安価でしかも非常にアジャイルな開発ができる優れたシステムが登場しております。そういったサービスを活用することで、ほとんど大きな投資をせずに小さな投資でスタートしたいと考えています。

他社の手掛けない領域があるのかということについては、厳密に言えば全くないとは申し上げるつもりはないのですが、私どもが展開していこうと考えているような数十億とか百億以上になり得るような、そういった規模で手掛けているところはまだありません



ので、そういったものに特化していきたいと考えています。ですので、テーマとしては聞いたことはあるけれどもそれをECでやるのか、それをOMOでやるのかという、その手があったか、というような戦略性を持ってやっていきたいと思っておりますので、お楽しみにしていただければと思います。

Q. 今おっしゃられたECの分野での特化領域というのは、今まで御社がやってきた小売の物販や体験型を通じて得られたアイデアなど、やってきた領域から出てきているものなのか。

A. お気づきだと思いますが、私どもはカテゴリーや業態、業種というものにあまりこだわりがありません。お客さま、世の中がどのように変化していくか、そのお客さまの変化によってお客さまの需要がどんなふうに変化していくか。それを見て、その新しい需要や変化に対応したビジネスを開発していくということに非常に注力する企業です。従いまして、これからお客さまの生活を豊かにしていくために、あるいは自己実現を図っていくためにこんなサービスが欲しい、あるいはこんな商品、こういう領域にもっとかかわっていききたいというような消費を振り向けていきたいというような、そういう新しいライフスタイルの目、変化の目をテーマにして、特化型のEコマースを開発していきたいと考えています。

Q. 数字の確認だが、結局、今期の小売の第2四半期の減益要因はコロナで△33億円という減益要因、特殊要因が入っているかと思うが、ここに入るのかどうか分からないが、これはほとんどがコロナ影響による売上の減退、減収に伴うもので発生したという理解でいいのか。または、この中にオムニチャネルやプラットフォーム等はどのように入っているのか、もし、わかれば教えていただきたい。また、短信のほうにも数字の記載あるかと思うが、店舗休業中の固定費の部分で、小売は66億円、特損に振り替えている部分があると思う。これは来年度、通常の会計状態に戻ったときに、固定費へ割戻しというのかは分からないが、小売の収益状態によっては実態的に営業赤字になるリスクもあると思うがどうお考えか。

A. 1つ目のご質問で小売の減益要因が△33億円あり、この内訳の中にオムニチャネルやプラットフォームが入っているかということかと思えます。まず、プラットフォームはこの中に入っておりますけれども、非常に微々たる数字でございます、ほとんどが店舗のマイナスになります。また、オムニチャネルに関しましては、この中に入っておりますが、これも全体の中で5%程度の影響でございます。影響としては小さいです。あくまでも減益の要因は、このコロナによって取扱高が下がったことで、収入がマイナス

したというところが33億円とご理解いただければと思います。それから、もう1つ、特損に計上した65億円についてですが、来年度、確かにその分が逆に返ってきますが、実は、今期の4月・5月で休業していた際に100%お取引さまに家賃、それから経費については減免をいたしました。従いまして、その分は通常にもし営業ができた場合には返ってきます。固定費のいわゆる特損に計上した分が20億円程度あるということですので、営業していた場合に赤字になるということはありません。

以上