

株式会社丸井グループ
2022年3月期 第2四半期 決算説明会
<質疑応答>

- Q. 利息返還のトレンドは請求件数も含めてどのような状況か。
- A. 上半期の利息返還高は28億円で、ほぼ計画どおりの実績です。先行指標である弁護士介入の受入高については、昨年の上半期はコロナの影響で司法書士事務所や弁護士事務所が休業しておりましたので、対前年比は全く当てにならない水準になります。実額の推移で申し上げますと、昨年の下半期に比べてこの上半期の受入金額は1億円ほど減少しており、徐々に低下傾向になっています。
- Q. 今後はある程度緩やかに減っていくというイメージでよいか。
- A. 時効も着実に到来するので、対象債権は毎年減少していくと予測しております。よって利息返還の受入金額も年を追うごとに減少していくという見立てをしております。
- Q. 現在の引当金と水準を考えると、この中計期間中においては新たな繰り入れの可能性は少ないということによいか。
- A. 前回の繰り入れのときに前提としていた予測水準であれば新たな積み直しは必要ないと認識しておりますが、不透明な部分もありますのでしっかりウオッチしていきたいと思えます。
- Q. 貸倒引当金の繰入額がかなり大きく減少しているが、これは今後どう見たらいいのか。残高に対して健全な状況がより進むのか、それとも、残高の増加にともなって増えていくのか。
- A. 上半期の貸倒引当金の費用については、前年の7掛けの水準で大きく減少しました。現在の足元の延滞債権も前年を下回って推移しております。延滞債権の受入金額が減少した結果、対象の延滞債権残高の減少によって繰り入れ額が減少しているというのが、今の貸倒引当金の実態です。

Q. 過年度平均で見積もっていくと思うので、残高が増加に転じても引当金の増加のトレンドは来期、来々期辺りは少しそれを下回るというイメージでよいか。

A. 貸倒引当金の繰り入れは基本的に変動費なので、取扱高が順調に伸び、債権残高が拡大してくると、それに応じて一定割合増加するという傾向はありますので、今後取扱高の拡大によって延滞債権も増加に転じる可能性はあると予測しております。

Q. あくまでも分母の伸びに合わせて増えていくというイメージでよいか。

A. そのように理解していただいて結構です。中身自体が悪くなるということではございません。

Q. 小売事業について、上期は非常に外部環境が厳しい中で利益はしっかり取れてきたと思うが、ここから通期計画を達成するにあたってどのようなところに注目したらよいか。緊急事態宣言が終わって客数がだんだん戻ってくるという意味での回復は期待すべきなのか。それとも、御社が店舗の中身を入れ替えていくところで利益が出るのか、あるいはそれ以外のファクターがあるのか。通期計画に向けて下期の戦略をどう組み立てているのか具体的に教えていただきたい。

A. 下半期で公表の計画に対して最も影響があるファクターは取扱高です。取扱高に連動して収入が上下するという意味では、取扱高のコロナの状況に応じた変化というのが一番大きなファクターになります。

それ以外にリスクとして2つございます。1つが空室率、もう1つが家賃の下落です。ただ、上半期に空室率、家賃の下落は起きておりません。下半期も、今年度に関してはほぼ起きないということが分かっておりますので、コロナの第6波の状況で取扱高に大きな変動がなければ公表計画を達成できるものと考えています。

Q. 10月は全体的に客数がしっかり戻ってきているのか。例えばまだ2割あるアパレルが動いているなど、何か変化は感じているか。

A. 10月1日に緊急事態宣言が解除されてからは緩やかに基調が回復しております。急激にコロナ前に戻る状況にはなっておりませんが、10月は基調が15%程度上がっており、11月は半分の店舗が前年を上回っているという状況です。

Q. フィンテック事業について、上期は家賃、トラベル&エンターテインメントが伸びたということは把握できたが、下期にかけて取扱高はもう一段よくなっていく期待を持ってよいのか。期待してよいとすれば、どのようなところがさらに伸びていくのか。残高がかなり早く戻ってきているが、お客さまの使い方についても示唆をいただきたい。

A. 戦略的に取り組んでいる家賃やEコマース、定期払いについては順調に拡大しました。トラベル&エンターテインメントや商業施設は、対前年比では大きく増加をしておりますが、本格的な回復には遠い状況だと認識しており、代表的なトラベル&エンターテインメントについては2019年度比ではまだ60%台の水準です。緊急事態宣言が解除されて徐々に人の動きも活発化する中で、トラベル&エンターテインメントや飲食などの分野のご利用が進んでくれば、もう一段、カードの取扱高は成長していけると認識しておりますが、十分回復するということはまだ現時点では申し上げられないと思っております。

Q. かつての利益の柱であったキャッシングよりも、ずっと戦略的に取り組んでいるリカーリングをさらに進めていかないと利益のベースは上がっていかないという理解でよいのか。

A. リカーリングや、Eコマースも継続利用につながるので、ここをしっかりと成長させていくことが収益の安定化につながると認識しておりますので、引き続き強化をしていきます。

Q. 戦略検討委員会にはどのような効果を期待されているのか。例えば、頻度や中身、どのようなかたちで中神さんやピーダーセンさんと対話をしながら経営にフィードバックしていくのかなど、具体的に教えていただきたい。

A. 戦略検討委員会は2カ月に1回、サステナビリティ委員会は年に4回くらいと考えています。戦略検討委員会では株主・投資家の目線を生かして話していきたいと思っております。例えば本日の説明会で参入障壁についてご説明させていただきましたが、投資家から見ると障壁が高く立っているかどうかということが非常に気になるという視点がございます。これまでの取締役会でも経営会議等でも、そのような切り口から話し合ったことはあまりなかったので、効果、広がりが出てくるのではないかと考えています。

また、ピーダーセンさんからも、サステナビリティと経営戦略は切り離せない一体のものなので戦略検討委員会と合流したり意見交換したりしながら戦略についても貢献していきたいというご意見をいただいております。そのようなかたちで取り組みをすすめていくことで、企業価値を目に見えるかたちで上げていきたいと思っております。

Q. フィンテックの新規入会について、2Q単体ではあまり伸びていないように見える。また、会員数も1Q時点とあまり変わっていない。稼働率を高めることで会員数の中身を重要視していることは理解できるが、会員数そのものが増えない現状は不安という見方もできるがどうか。

A. まず、上半期の新規会員が前年から4万人増の27万人という実績についての見解です。去年は店舗休業等、非常に厳しい環境下での会員募集となり、かなり落ち込みましたが、今年度も4月から7月までは緊急事態宣言が続き、かつ、まん延防止も出ているという厳しい状況が続きました。そのような中ですが、店舗経由の入会は去年の反動で増えてきております。

コロナ前は半年で40万人の新規入会があったことに比べて現状は昨年比60%台の水準と、本格回復には程遠いということは認識しております。しかし、この40万人から27万人の落ち込みの内訳をみると、概ね新型コロナウイルスの影響です。海外旅行需要の減少、店舗の休業・時短営業の影響によるものなので、コロナから戻れば十分回復してくると思っております。

一方で強化しているのがネット経由での新規入会です。ネット入会は昨年から1万人増えましたが、ネット広告経由の入会は減少しております。アニメやEC決済などの戦略的な取り組みが1.7倍と好調に推移した結果ネット入会が増えたので、取り組んでいる内容は着実に成果が出ているといえます。

総会員数については1Qと比べて3万人減少しておりますが、この要因は新規会員の減少だけでなく、退会者数の一時的な増加もあります。エポスカードは2006年にスタートし、その際、旧赤いカードから100万人を超える会員の移行を行っております。そのお客さまの3回目の期限更新タイミングであったため、一時的に退会が増えたという特殊要因です。今後は、新規会員拡大の一方、退会は落ち着いてくると予測しておりますので、着実に会員数を積み上げることができると考えております。

Q. ネット広告について、他社との獲得競争が激しくなり費用が上がっているため、1Q時点では費用をあまりかけなかったという説明があったかと思う。2Qもその流れは続い

ており、販促経費も計画以内で収めたという理解でよいか。

A. ネット広告を出すときのアフィリエイトの費用については、上半期も一定の金額は予定しておりましたが、現在、ネット広告経由の1枚当たりの獲得コストが一昨年の1万円程度から3万円まで高騰しております。いたずらにそこに参入していくとコストだけがかかってしまうので、全体の状況を見ながらコストコントロールをしております。

Q. ECについて、Web系の人材を250名ということは人を先行して採用していくというイメージになるかと思う。そのため、ECの売上や収益が拡大していかない場合、短期的にはコスト先行になる恐れもあると思うが、リスクをどう考えているか。

A. ECについては、長い間、コロナ渦で全体のEC利用が増えている中ご心配をおかけしていると認識しております。この上半期も前年比86%という実績でした。今年度の見通しでも185億円の取扱高を予測しており、3年連続で減収するという状況です。

ただ、このECの不振に関しては短期的な課題ではなく、抜本的な課題が存在すると認識しております。それは、UI/UXの改善が進んでいないことや、システムの老朽化、サイトの独自性がしっかりと築けていないことであると考えております。こうした抜本的な課題を今後2年間かけて再構築したいと考えており、その中で最も重要になるのがWeb系人材の活用です。Web系人材の活用によって、体制の見直しや老朽化したシステムの抜本的な入れ替えを進めます。さらに、リアル店舗を展開しているECとして、イベント型のECを拡大することで、2026年3月期に300億円まで拡大したいと考えております。

コストと利益の問題については、先行投資としてのコストは当然かかってきますが、現状の小売、フィンテックの営業利益には全く影響を及ぼさない範囲で行います。むしろWeb系人材が活躍することによって企業価値が高まると考えておりますので、その点をご心配いただくなくても大丈夫だと認識しております。

Q. 今年発表の中計にて、26年3月期の利益目標をセグメントごとに発表されたと思うが、その進捗について青井社長からのコメントをいただきたい。

A. 始まったばかりということはありませんが、近未来、未来に向けた取り組みスピードはますます加速してきていると考えております。新中計の利益目標はかなりチャレンジも含めた高い目標だと思っておりますが、この加速度が上がってくることによって十分達成できると考えております。

Q. 小売事業は体験型ストアの比率が増え、それらのテナントの幅も広がってきていると思う。取引先の満足度向上やKPI達成が求められる一方、店舗への入店も減らすわけにもいかないというバランスの中で、体験型ストアの手応えおよび拡張の余地はどう考えているか。

A. 共創投資先、あるいは協業先の企業さまはそれぞれKPIをお持ちなので、これをしっかり達成するために、共通の目標を設けて取り組んでおります。例えば、メルカリさまは、株主総会でも株主の方から、新宿マルイ本館のメルカリステーションを利用してすっかりファンになり株主にもなってしまいました、などといったご発言をいただき、定性的にはとても評価していただいております。

一方、さらなる協業を進めるために、1名当社から出向し、そのKPIを測定して達成するための取り組みも進めていこうとしております。各共創投資先の企業ともこのような取り組みをそれぞれに行っておりますので、まだ途中段階、試行錯誤の段階ではありますが、共に掲げた目標をお互いに達成することでより一層取り組みを広めると同時に、さらなるパートナー、新たに出店してくださる有力なテナント、スタートアップを拡大していきたいと考えております。

Q. 体験型ストアの取り組みを拡大したときの店舗への入店に対する影響は心配しなくて良いのか。

A. 体験型ストアの取り組みをやらず、アパレルを5年、6年かけて縮小していなければ、当社の空室率も全国商業施設並みの5%ぐらいまで悪化していたということも考えられます。売らない店というのはあくまで仮説で、世の中に存在しないので、ご心配されるのはよく理解できますが、一方で、売ることだけが続けていたときの5年後、10年後のリスクを考えると、十分やるに値する戦略だと思っております。

新たなテナントの85%が体験、サービス中心になり、いわゆる物販のテナントが出店をコロナ禍で控えている中、100テナント中85テナントの方が出店チャンスと捉え、積極的にご出店いただいていることを見ても、私どもの一方的な空想に近い仮説というよりは、お客さま、新規も含めたお取引先さまのニーズにかなった戦略であると認識しております。これまで物販中心だったために出られなかった、あるいはEコマース中心だったためにリアルストアに出られなかった、そのような対象外だったビジネスの方々や、渋谷のBASEさまの体験ショップに出いただいているような個人等のスモールビジネスの方々、非常に喜んで頑張ってくださいしております。このような方々と協業するこ

とで、新しい商業施設をつくっていきたいと考えております。

Q. Buy Now, Pay Laterのフィンテックへの影響について伺いたい。例えば、BNPLを求める層は非常に若い方が中心と聞くと、新規入会の鈍りに影響しているというようなりスクなどについてはどう考えているか。

A. 脅威もチャンスも両方大きいと思っておりますので、BNPLのフィンテックの影響については12月のIRDAYでご説明したいと思っております。

BNPLにも色々なプレーヤーがいて、加盟店収入を主なキャッシュポイントにしているところと、消費者、ユーザーからの手数料や金利を主たる収益源にしているところなどがあります。途上国の場合のように、クレジットカード等が持てないお客さまを中心に伸びているところもある一方、先進国ではクレジットカード保有者を中心に伸びているところもあり、様々です。これらを整理した上で、当社の対応、戦略についてご説明させていただきたいと考えております。

Q. 消費者がコンビニ払いなどで負担する手数料を金利に置き換えると、経済合理性からすればクエスチョンなのだが、この方法論で通用するならエポスカードにもチャンスがあるのではないかと思うがどうか。

A. おっしゃるとおりで、クレジットカードのサービスと極めて似ているところもありますが、クレジットカードがこれまで手掛けられなかったような領域までサービスの決済および与信、いわゆるクレジット取引の領域を拡張しているようなところがBNPLにはあると考えております。したがって、例えば未成年のご利用や、もう少し気軽なコンビニ払い等も使ったご利用など、これまで取り組んでこなかった部分に私どものサービスを拡張していくチャンスは、BNPLに限らず存在すると思っております。

Q. フィンテックについて、緊急事態宣言が明けてどのような変化が出ているのか教えてほしい。旅行、エンタメ、外食など、リボ・分割の取扱高の伸びにもう一段加速感が出ると期待しているのか。カード会員の獲得についても、海外旅行はまだ当分見通せないと思うが、店舗は通常通り営業されるようになったことで上向いてきているのか。

A. 10月に緊急事態宣言が明けて、私どもも一気に人が動き出してカードの利用も拡大していくのではないかと期待を寄せて日々の数字を見ております。ただ、全体的には、一般の方々はまだ様子見という方が多いのではないのでしょうか。クレジットカードの取

扱高は9月までの基調と比べて4ポイントから5ポイント上がっております。しかし、そこに力強さがあるかという点、何となく遠慮気味の上がり方だというのが感想です。急激に旅行が増えているなどといった傾向も今のところまだ見られていないというところがカードを通しての利用状況だと感じております。この先どのような動きをしてくるのかはコロナ次第というところもありますが、Go To トラベルの再開など色々な動きも出てくると思うので、注意深く見ていきたいと思っております。

新規カードについては、店舗の時短が解除されたことと併せてさまざまな取り組みをしておりますので上昇してはおりますが、一気に変わったという傾向は今のところは見られておりません。

以上