

**株式会社丸井グループ**  
**2024年3月期 第2四半期決算 電話会議**  
**<質疑応答>**

Q. フィンテックの通期計画の修正について、第1四半期時点においても一部加盟店の手数料引き下げ影響等、一定程度見込んでいた中で、当時は、下半期にポイント施策の見直し等、様々な施策で利益改善していくという説明であり、その方向性は今でも変わっていないと思う。第1四半期時点の見通しと今回修正された通期の見通しは具体的にどの部分がどのように変わったのか。収入は第1四半期での見通しとあまり変わっていないが、費用が当初の見通しよりも増えたような気がしているが、こういった要因で今回の計画修正となったのかが知りたい。

A. 第1四半期からの見通しの修正点について、まず収入面では、プリペイドへのチャージ型の取扱高急増により加盟店手数料率の低下とポイント費用の増加が起きました。この状況に対処するため、下半期以降の取扱高は、ポイントプログラムの見直しにより減少する見通しです。加えて、上半期の取扱高実績は当初予想の前年比116%に対して1%足りない115%でした。以上を踏まえ、年間の取扱高を約500億円修正しており、その結果、売上収益が第1四半期の見通しよりわずかに減少しています。

次に、経費面では、第1四半期で計画されていた経費削減が進行中である一方、ポイント費用と外貨建ての経費について見通しが変わりました。ポイント費用については、第1四半期に対し、プリペイドチャージ利用の増加に伴うポイント費用の増加を織り込んでいませんでした。また、外貨建ての経費は当初、一時的な影響と見なされていましたが、現在も為替は1ドル=150円を超えており、経費見通しを上方修正せざるを得ませんでした。これらの変更により、最終的な年間の営業利益を約30億円修正しています。

Q. プリペイドへのチャージに関するものは当初見込んでいなかったということだが、兆候は第1四半期終了時点で出ていなかったのか。

A. 説明会資料のポイント費用のページに記載のある通り、昨年下半期から徐々に取扱高は上がっていた一方、対応が必要なほど顕著な伸びではないという認識でした。しかしこの上半期、特に第2四半期から急激に増加していく傾向がみられた為、第1四半期の実績を踏まえた上で対応をとりました。第1四半期の時点ではその対応について不透

明な部分があり、織り込んでいませんでした

Q. 一部加盟店の手数料率低下の影響は今後も一定程度続くと想定していると思う。説明会資料24ページに記載のある継続影響の△2億円というのもこの影響であり、今後2～3年間はこの部分のみで△2億円の減益要因になるということの良いのか。また、今後他の加盟店においても同様のことが起こることはないのか。

A. 大型加盟店の手数料率については条件変更が行われましたので、その影響は来期、再来期と継続してきます。その影響を資料に記載しています。また、過去10年間、特定の加盟店の条件変更によって全体の加盟店手数料率が下がったという事例はありません。今回が初めての事例のため、「今後は絶対に起こらない」という断定はできませんが、とても特異な事例だったという認識はしています。

(説明会資料24ページにおける、加盟店手数料率の低下影響△8億円の内、一時的な影響△2億円を差し引いた△6億円が、今後も継続するマイナス影響となります。)

Q. 小売について、概ね計画通りであり順調だと思う。その中で特に上手くいっている部分と、一方でまだ伸びしろがあると感じている点があれば知りたい。

A. 特に上手くいっているものとしては定借収入があります。今後の利益目標の達成において定借収入の伸びがエンジンとなります。今期の営業利益目標70億円を達成する上で、20億円以上を定借収入による増収にて見込んでいますが、この上半期でそれが可能だという実感を得ています。

今後の伸びしろですが、「好き」を応援するカードを強化することは実はフィンテックだけでなく、小売にとっても非常に大きな伸びしろだと考えています。このカードは商業施設への新しいお客さまの誘致や、イベントを含めた収入の増加に伴う店舗価値の向上により、定借テナント家賃の向上にも繋がります。そのため、「好き」を応援するカードの戦略が小売の伸びしろだと考えています。

Q. フィンテックにて生産性の改善が進んでいなかった背景として人員増があったという話があったと思う。それは理解した上で、なぜ生産性が上がっていなかったのかが知りたい。また、今後どのように改善させていくのかという具体策についても説明してほしい。

A. グループ内でフィンテックは、小売再編の中で人材をより生産的な仕事に活かすとい

う役割を担ってきました。ただし、働く場所が必要であり、小売再編期間中に全国展開と営業力の強化を重点的に進めました。外部との提携施設も40施設程に増え、そこでの職場開発を通じて人材を確保しています。丸井グループの人は小売とフィンテックの双方に精通しており、即戦力として活躍できる人材が多いことが強みです。全国展開と営業力の強化に伴い人員が不足することを考慮する必要がないため、小売の再編と同時並行で進めることができました。プロセッシング部門ではIT化を進めてきましたが、取扱高の急増に伴い人材不足が顕在化しました。これに対処すべく後方部門にも配置し、人員を確保しました。将来の生産性向上について、社員比率が高いことを認識し、外部のカードセンター運営を社員中心から現地のパート・アルバイトに切り替え、ローコストオペレーションを推進したいと考えています。同時に、後方部門においてもDXを進めつつ人員を増やさない体制を強化し、これらの取り組みを通じて生産性を向上させる計画です。

Q. 中計をここまで進めてきて、小売・フィンテック・未来投資のシナジーが高まっているようにも見える。その中で上手くいっていると感じていることと、今後の計画達成におけるリスクや気を付けるべきポイント等あれば知りたい。

A. 上手くいっている点として、小売とフィンテックの連携により、グループ全体が一体となり、独自性の高いビジネスに取り組んでいることが挙げられます。例えば、「好き」を応援するカードの企画や発行などは、本来、小売や未来投資にて取組むことではなかったのかもしれませんが、社員が自発的に取り組んだことで、大きな盛り上がりを生み出しています。これは、グループ全体が協力して、この他社になかなか真似のできない独自性の高いビジネスに取り組んでいるということかと思えます。

一方、課題はたくさんあります。特に、外部環境の変化に伴い新たな競合が登場していることが挙げられます。例えば、Eコマース系や通信系の企業、新興のフィンテック企業等が続々と参入してきていますので、今以上に動向を見極めつつ、他社の追随を許さない独自の戦略を展開する必要があります。そして、反省としては新規事業において苦戦が続いており、強みとリソースを最大限に活かす社内起業家型の事業を確度の高い事業に絞って確実に成功させられるよう方針を変更しています。また、投資についても、スタートしてからの7年間は試行錯誤の連続でした。課題も見えてきましたので、今後は学んだ経験を生かし、より精度の高い投資を進めていく計画です。

Q. 中計最終年度の目標については外部環境の変化等あるが、変更しないという認識で良いか。

A. 基本的にはしっかりと目標達成できると考えていますのでご安心いただきたいと思います。

います。

Q. 説明会資料62ページの中に、新規事業による利益が20億円から10億円へと下げられた点が反映されていないような気がするがどうか。

A. 新規事業の影響は36ページに含まれております。グループ全体としては、新規事業の利益貢献額が10億円へと減額した点とフィンテックにおけるマイナス20億円の合計30億円ほどの利益影響があります。これに対し、どれくらい挽回が可能なのかを表したのが62ページです。マイナス影響を32ページ、それに対する挽回の内容を62ページに記載しています。

Q. 中計の方向性はしっかりしていて、やるべきことをやっていると安心できる一方、単年度の業績では、前年の未達に続き、今回も下方修正となっている。ここ2年間の予算策定について、中計の方向性がしっかりしているが故に、単年度でのリスク要因の織り込み方や数字作成の方法が甘いようにも感じる。来年度に未達となると3期連続となり、中計達成も危ぶまれると思うが、予算作成における中計と単年度のバランスをどう考えているか。

A. 仰る通り、中計に関しては特殊要因をあまり考慮出来ていなかった点は非常に反省しています。また、特殊要因への打ち手も少し遅れてしまい、今年度については残念ながら計画を修正することとなりました。その中においても分析を進める中で、ある程度カバーが可能なことがわかりましたので、次回からはもう少し早めにこういった特殊要因を発見し、対策を施していきたいと思えます。

Q. 上記の例として、例えば債権流動化について、今までは第2四半期でのみ利益が上がるような形だった中で、今期からは年間で平準化していくというのは、このタイミングで初めて聞いた。こういった点は期初の段階でもっと開示していただきたい。

A. 流動化は、そこで得た資金を新たな貸し付けに回すのがもっとも効率的な為、年に1回行うというのは非効率であることはわかっていました。ただ今年度までは毎回第2四半期で利益が大きく出ていましたのでそこを考慮していました。今期は、第1四半期でキャッシング債権の流動化を行ったところ、資金効率的には非常に良いということがわかりましたため、そのタイミングで年間で平準化を決めました。事前のお知らせが出来ず申し訳なかったですが、資金効率化の観点で今期から年間で平準化を決めました。

Q. フィンテックについて、直近の2年間では利益があまり伸びなくなっているという印象がある。御社に関してはまだ伸びると思うが、従来目指していたような伸びは困難だという見方もできるように感じている。御社のみならず業界全体でこのような動きがあるように見えるがどうか。

A. 昨年は新規カード発行が過去最大規模で、発行コストが増加したことに加え、コロナ後の家賃保証の回復を強く見込み過ぎてしまいました。これは完全に予測を誤った結果で、昨年にご迷惑をかけてしまったことを認識しています。今年も、計画外の一時的な要因が発生し、フィンテック自体の収益力が低下していると疑義があがる可能性もあると思います。しかし、今回の決算において、基本的な収益構造は変わっておらず、今回の減益は一時的な要因によるものであることを数字で詳細に説明いたしました。そのため、每期30億円以上の増益を継続するための収益体質は現在も変わっておらず、新たな取り組みや「好き」を応援するカードの促進によって、収益構造をさらに強固にしていきます。計画の修正については真摯に反省していますが、収益自体の構造は変わっていないことを理解していただきたいと思います。

Q. 以前と比較し、特殊要因のようなものが3～4つほど重なりやすくなり、業界全体として超過利潤を取りづらくなっているようにも思えるがどうか。

A. フィンテックの利益が出にくくなっているのではないかという収益構造については実際、我々も最も懸念している問題であり、詳細な分析を進めています。いただいたご指摘やご懸念は我々も共感しているところで、例えばチャージの急増がポイントの増加だけでなく、取扱高手数料の減少にも影響を与えていることについて、やや遅れて気付いたことも反省しています。取扱高が4兆円を超え、今後5兆円や6兆円を目指す中で、0.1%の変化も大きな金額の違いになることから、慎重に対応していかなければならないと考えています。一方で、非常に詳細に検証した結果、基本的な収益構造には構造的な変化が見られず、また「好き」を応援するカードについても、この機会に元々考えていた戦略を前倒しで実施させていただくということが決まり、まだまだチャンスがあると考えています。収益構造的にも楽しみな点がありますので、今後も実績を持ってご説明していきたいと考えています。

以上