

株式会社丸井グループ 2020年3月期 決算説明会 質疑応答概要

- Q. 通期計画を出せない一方、影響イメージを出してくれてよかった。感染拡大の第2波があるかないかの話をしたらきりが無い。6月1日からようやく営業を再開されるが、どんな条件がわかれば計画を作れるのか。
- A. シナリオの出し方として、Aのシナリオは5月末で休業が終わり、下半期にかけて基調が戻ることを想定しています。Bのシナリオは来年4月にかけて基調が戻る想定です。基調が戻る期間の長さで見えており、どのくらいで基調が戻るか分かったところで、なるべく正確な予測が出せると思っております。一旦は上半期が終わった頃に予想が出せると考えています。
- Q. 決算説明会資料の中で、21年3月期の小売セグメントの前年差の減益幅を示しているが、コスト削減などはどこまで織り込んでいるのか。それとも単にトップラインが落ちる前提なのか。
- A. 小売の減益幅の予測に、変動費は含めておりますが、政策費などの削減は織り込んでおりません。これはあまり大きな金額ではございません。
- Q. プレゼンの中で、取引先の共益費や家賃を免除するというお話があった。当然のことだと思うが、50億円のトップラインがなくなる。それだけ考えると50億円の減益となるが、そういうことではないのか。
- A. 当社で借りている物件について、家賃減免交渉を進めてまいります。休業中の固定費は、一部特別損失として計上できるものもあるので、それを考慮した影響値となっております。
- Q. フィンテックセグメントの収益構造について、一般的な御社の主要顧客である若年層は

足元で苦しんでいるのではないか。巣籠って支出をしないことで耐えていると思う。これがある程度落ち着いたとき、短期というよりは中長期的にどのようにエポスカードを使うのか。例えばキャッシングをもっと使うのか、または逆に旅行はしばらく行かないので使用を控えるのかなど、こういった見通しを考えているか。

A. 会員に対してどのような取り組みをしていくかについて、カードの取扱高は急激な回復は期待できないと思っています。コロナ危機によって消費者の新しい生活様式など、いろいろな変化を想定しており、コロナ危機を通して認識したこともあります。まず今回のコロナ危機を通じてキャッシュレス化が進展し、また外出が少なくなることで、ECがますます成長すると考えています。このような状況の中で、お客さまとのデジタル接点をさらに強化してまいります。さまざまなお取引先さまとの協業を強化して、EC取引を拡大していきたいと考えています。コロナ危機で取扱高のボラティリティが大きくなりました。安定性のためには、環境の変化によって大きくぶれない取り組みが必要だと考えています。ただいま推進しているエポスカードの家計シェア最大化の中で、リカーリングなど、毎月安定した取引が期待できる取り組みをこれまで以上にしっかり進めてまいります。

キャッシングについては、外に出ないのでATMを使って現金を引き出さないという傾向が4月、5月で顕著となっております。重装備なATMネットワークを拡充するのではなく、アプリなどインターネット上で簡単にご利用いただける取り組みが必要だと考えております。

Q. 投資についての考え方が面白く、クリアになった。次の中期経営計画は同じ5年間なのか。投資の期間として、どのくらいを考えているか。

A. 中期経営計画につきましては、1年かけてじっくり検討したいと考えております。期間は3年もしくは5年を想定しております。現時点では、3年計画がふさわしいのではと思っています。ベンチャー投資のウエイトが高くなってきており、少しサイクルの短い計画にして、その都度、成果を元に次のアクションを組み立てるほうが良いのではと考えております。現在の中期経営計画は、定借化への切り替えが5年かかるということで、ここを軸に5年としました。次期は共創投資を重視し、3年くらいが良いのではないかと考えております。

Q. 新規事業の投資について、以前ノウハウが積み上がらないので計画を先延ばしにする

と仰っていたが、今回は投資が倍増するというお話があった。ノウハウの改善なのか、またはこういった状況下で投資案件が増えているのか。社内環境とマーケット環境について教えて欲しい。

A. 投資については、中期経営計画の5年間で300億円を計画しておりましたが、現在170億円強となっております。前回の決算説明会の折に、当初計画から2年ほど先延ばしさせていただきたいとお話いたしましたでしたが、こちらは変わりありません。あくまで投資のイメージとして、スピードがこれまでのペースの倍くらいになっていく、と捉えてもらえれば良いかと思えます。

Q. 20年3月期の小売セグメントの営業利益の増減の内訳について、第3四半期から仕入区画、ECの状況が大きく変わったと思う。第3四半期の時点では仕入はマイナス1億円まで縮小すると見ていなかったはず。その一方で、ECは第4四半期でも減益幅が拡大している。仕入区画とECについて、計画から差異が発生していると思うが、背景を教えてください。

A. 仕入区画については、コロナ影響で入店客数も減ったため、販促を一切やめております。大きなコストダウンになった結果、仕入区画の減益幅は小さくなりました。ECは引き続き苦戦しており、ECへの買い物客の流入が少なく、減益幅が大きくなってしまいました。

Q. 中期的な視点で、小売事業がフィンテック事業と連動して成長していく中で、小売は定借化がほぼ終わり、成長ドライバーがECになるという話が従前からあった。店舗のあり方も変わるという話があったかと思う。これから本当にまだこれだけの店舗が必要なのか。不動産の価値もコロナ後で変わってくる可能性があると思う。店舗のアセットは中期的に御社として適正と考えているのか。ECを成長のドライバーとするならば、リアル店舗をこれだけ持つ意味についてどう考えているのか。

A. 今後、特にアフターコロナでは、モノを売る場から体験を提供する場に代わっていき、体験提供としての場の役割が大きく求められると思っております。現在は、モノを売る店舗から体験を提供する店舗に変身しようとする過程にあります。体験の場というのは都心に限らず、郊外も含めてイベント・飲食などを考えています。既存の店舗については、提供する価値を変えることによって、不動産価値も維持・向上させていきたいと考えております。

Q. コロナ影響の試算について、小売セグメントについては幅が出るのはわかるが、フィンテックセグメントについてはいろんなシナリオを想定する中で、どのような取扱高の変化を織り込んでいるのか。

A. 取扱高については、最も楽観的なパターンでは、コロナ影響なしの設定に対し、マイナス2500億円程度を想定し、緩やかに回復するだろうと予測しています。悲観的なシナリオではマイナス5400億円の想定です。足元の4月は取扱高が82%と落ち込みましたが、5月は90%近くまで回復してきております。このような形で、第2波が来る前提でなければ、徐々に回復するという想定です。

Q. 若年層の購買意欲の話もあるが、貸倒コストが上がっていくと見るのが一般的かと思う。その辺りのフィンテックセグメントのリスクをどう考えているのか

A. 貸倒については、4月、5月のコロナ危機で、休業などで収入の減った方からのお問い合わせが若干増えております。一方、口座からの引き落としができないケースは、取扱高の減少に伴い、前年を割れております。延滞債権はやや増加しておりますが、要因として、感染対策でコールセンターの人員を半減させたため、お客さまへのご案内が徹底できていないことがございます。このように、足元の状況のみを加味すると、貸倒の影響は限定的ですが、期中で延滞せずに自己破産してしまうリスクもあるため、今年度で4億円の貸倒引当金の積み増しを行いました。

Q. 定借契約の考え方について、毎年契約更新は全体の2割くらいと把握しているが、合っているか。第2四半期に体験型テナントを3割から6割に増やしていくという話をしていたが、手ごたえある分野と、ポストコロナで考えると伸ばすのが難しい分野があれば教えて欲しい。

A. 契約更新をむかえる坪数については、通常平均2万坪と、おっしゃる通りです。ただし今年度は3、4年前に定借化が急速に拡大した時期の契約更新をむかえるので、2万2千坪と、少し増えております。手ごたえのある分野について、コロナ影響はありますが、オフラインでの大きなトラフィックや、90年間培ってきた丁寧な接客が、体験型テナントのエンゲージメントに寄与すると思っております。今後はリアルな来店にこだわらないブランドが伸びてくると考えています。このようなお取引先さまとの協業をすすめる

ことで、商業施設としての価値を伸ばしていきたいと考えております。ただ、新しい価値を提供するテナントとして力を入れてきた中層階、上層階のレストラン等はコロナで苦戦する可能性があります。テイクアウト・デリバリーなど、テナント様と一緒に考え、共創しながらコロナ危機を乗り越えたいと考えております。

Q. 通期業績予想を未定とした中で、配当予想を51円で設定されているが、この考えに至った背景を教えてください。通常は当期利益、EPSの予想があって決めるものだと思うが、社内でどのような議論があったのか。

A. 基本的な考えである長期・安定的な増配を明確にするために、配当予想を51円と設定しました。おっしゃる通り、EPSの予想が出ないままの増配には議論がありましたが、フィンテック事業はコロナ影響が極端に大きくならない安定した事業なので、十分配当できるだろうと考えております。

中期的に配当性向は55%、総還元性向70%を維持していこうという方針を持っており、全部配当としたときに、どれくらいの利益なら増配可能かを試算した結果、目処がついた形です。また、ぜひこのくらいやりたいという意気込みでもあります。

Q. フィンテック事業では口座引き落とし、リカーリングが多く、取扱高は大きく減らないと思うが、雇用環境を考えると、若年層のリボ・分割の取扱高が減るのではないかと。減っていくと収益回復の足かせになるのに加え、債権残高が減少し、流動化ができなくなるのでは。流動化を行わないと、償却だけが出ることになる。このリスクをどう見ているのか。

A. リボ・分割の取扱高は総体の取扱高に連動します。2年前から分割払いを拡大した効果もあり、リボ・分割をご利用いただいているお客さまは徐々に増加しております。したがって、総体の取扱高が回復すればリボ・分割の取扱高も回復すると考えております。

Q. 利息返還引当金を追加で積み増ししているが、今後さらに利息返還が増えるのではと心配している。どのような見通しか。

A. 昨年は先行指標である弁護士受入高が前年比で100%を超えていたため、昨年度末に15億円の引当金の積み増しを行いました。今年度に入り、受入高は8掛けを切っており

ます。感染予防対策で弁護士事務所でも人員圧縮しているのが理由と見ております。環境は良くなく、足元の状況は当てにならないため、状況を見守りながら、増えそうであればさらに引当金の追加が必要になると考えております。

以上