

株式会社丸井グループ 2021年3月期 決算説明会 〈質疑応答〉

Q. 今回、巨額の利息返還損失引当金が計上されたが、しばらくは利息返還損失引当金の計上自体をしなくて済むような状態なのか。どのくらいのレベル感で見積もられたのか改めて教えていただきたい。

A. まず、見通しについて大幅に見誤り、多額の引当てをしたことに対してお詫びを申し上げます。

今回、194億円を期末に積み増した結果、バランスシート上の利息返還は228億円という残高になっております。この水準感については、一般的なクレジットカード会社や信販会社は概ね3年規模の引き当てをしているというケースが多いという認識をしております。当社の場合、昨年の50億円に対して200億円を超えている水準ですので、保守的に引当てを積んだと考えております。

今後の状況については、もう大丈夫だとはこの段階では断定できませんが、新しい中期経営計画が始まるにあたって、少なくとも懸案されるリスクについては、この引当てによって軽減されたのではないかという認識はしております。

Q. フィンテック事業はかなり順調に推移しているのではないかと思う。アゲインストな中でも、実質的には増益基調をきっちり維持されていると思うが、その背景を教えてください。強みだった旅行などは落ちていると思うが、どのあたりが伸びて全体を牽引しているのか。

A. 新型コロナウイルスの影響で、21年3月期は取扱高が微増にとどまり非常に残念な結果になりました。一方で、着実に伸びているものもあり、巣籠もり消費等でEコマースの取扱高は順調に拡大し、1.3倍程度の伸びを維持しております。以前から強化をしております家賃保証を中心とした家賃の取扱高も、コロナ禍でむしろ追い風になり、昨年は1.3倍と好伸長いたしました。

新型コロナウイルスの影響が今後2年間続き、本格回復は24年3月期を予測しており

ます。ここまでの間はトラベル&エンターテインメントを中心に厳しく見ておりますが、伸びるものをしっかり伸ばして取扱高の成長を維持していきたいと考えております。

Q. 小売事業について、中期経営計画の中で今期保守的に見ているということだが、説明会資料のグラフを見ると今期から来期にかけて利益はかなり改善するような計画になっているかと思う。今期どのような施策を積み上げて最終的に120億円までもっていくのか、もう少し具体的に教えていただきたい。

A. コロナ禍によって小売事業は厳しい状況でご迷惑をおかけしております。なぜ中計5年後の26年3月期に120億円まで改善するのかというご質問かと思えます。まず、コロナ前の水準に戻るのは24年3月期を想定しております。次に、現状のコロナのダメージが非常に深刻ですので、不動産市況の悪化のリスクを20億円織り込んでおります。従いまして、一昨年の100億円の営業利益に対して80億円がスタート地点ということになります。そして、この80億円からマイナスを乗り越えて、40億円の利益を積み上げられるというのがご説明した内容です。

百貨店業態のトランスフォーメーションは、昨年、コロナの前から着手しており、着実な手応えを感じておりますので、これを進めることによって利益を積み上げることができると考えております。

Q. 共創投資は中期経営計画の中で非常に大事なパートを担うということだと思うが、共創投資をここまでやってきて、どのような気づきがあったか。御社との協業や、今回もステークホルダーとして非常に重要視しているということだったと思う。金額のインパクトではなく定性的なものでも結構だが、丸井グループにとってもこんないい話があった、というようなことをご紹介いただきたい。

A. 中期経営計画の共創投資について、店舗をオンラインとオフラインの融合のプラットフォームと位置付け、フィンテックと合わせてそのプラットフォームになっていくことを目指すというご説明をさせていただきました。ここまでやってきて、私どもが思った以上にネット発・オンライン発の新興企業・スタートアップの方々は、店舗、オフラインの重要性、オフラインと融合してビジネスを拡張する、進化していくことの効果を非常に大きいとご評価いただいていることがわかってまいりました。

説明会資料では3名の3社の方のお声、コメントをご紹介させていただいておりますが、店舗運営・リアルのオフラインに強い丸井、あるいはそこをフィンテックで結んで

いける、オフライン・オンラインをつないでいける丸井グループと協業することで自分たちのビジネスをさらに成長させていきたいという方が他にもたくさんいらっしゃいますので、非常に強い手応えを感じております。

Q. 自社株買いをかなり強化するという事で営業キャッシュ・フロー2,300億円がベースになっていると思うが、もし、この2,300億円のキャッシュ・フローが創出できなかった場合、代替プランとして投資が削られるのか。それとも、バランスシートの改善のための自社株買い500億というのは変わらない気がするので、株主還元が少し縮小してくるのか。

A. 当社はフィンテックが利益の中心になっており、残高の積み上がりや取扱高の増加に応じて比較的手堅くキャッシュ・フローが見込めるビジネスです。小売が収益の中心だったときと比べると、そういった意味でのボラティリティ、上下の変動というのはあまり心配しておりません。

したがって、ご説明したかたちでの株主還元、成長投資も含めて、ご期待にお答えできると考えております。

Q. 共創投資はその意味で非常にうまくいっているということだと思う。先ほどイグジットポリシーを説明いただいたが、うまくいっているのであれば無理にイグジットをせずに丸井と資本関係を続けていくという考え方もあると思う。そこはどう考えているか。

A. 協業が続いている以上は株式を保有するというのが基本的な考え方ですが、課題もございます。

1つは、バランスシートの投資有価証券の残高は含み益込みで自己資本の部に含まれますので、これが大きくなればなるほどROEは低下します。ROE13%以上という目標があるので、期中で売却もしていったほうがいいのではないかと考えています。

もう1つは、今後共創投資を拡大していくにあたって、每期、ベンチャー投資・スタートアップ投資の場合には、投資した翌年くらいから減損がコンスタントに発生します。この減損を打ち消す程度は、状況に応じて売却していくことも必要ではないかと考えています。

つまり、バランスシートの特に自己資本の肥大化を抑制するということと、減損を売却益で補っていくこと、この2つの考え方をバランスに応じて取り入れていく必要があると考えています。

Q. 22年3月期の予想にて、フィンテックにおけるショッピングクレジットの取扱高をYoY114%という格好で組まれているが、この前提をもう少し深掘りしていただきたい。21年3月期は、コロナの影響がでていたとはいえ、期中においても新規会員の獲得がままならないまま、結局、50万少々の新規会員の増加にとどまり、顧客数自体も減少している。これから2年くらいかけてコロナ前の水準に戻していくという流れの中で考えると、今期どこまで会員数が戻ってくるかが気になっている。従前のように、70万~80万の新規会員数が出ればいいが、どういう立て付けでこのショッピングクレジットの取扱高予想114%と設定されたのかを教えてください。

A. まずショッピング取扱高の前提について、今回114%というお話をさせていただきましたが、昨年のコロナはちょうどスタートの段階でまったく世の中がどうなるかわからないという状況の中で、特に以前お話ししたとおり、旅行やホテルといった取扱がストップしたというのが、昨年の状況でした。したがって年間を通してみても、加盟店の取扱高は102%にとどまって、昨年が終わっております。一方、今年度はある程度、我々も経験を積んできて、4月~5月のお客様の動きを見ても昨年ほどの極端な落ち込みは今現在見られておりません。したがって、今年度については昨年の反動というのが一定規模出てくると考えております。詳細にお話しさせていただくと、大きく牽引をするのは、Eコマースの取扱いです。昨年1.3倍に伸びたEコマースについては足元でも同様の伸長率で伸びております。また昨年、大きく落ち込んだトラベル&エンターテインメントについても、一昨年並に戻るといえることはないと思いますが、昨年の落ち込みが大きい金額で落ち込んでおりますので、その分の戻りもある程度戻ってくると見ております。したがってカテゴリー別によりかなりギクシャクした動きになると思いますが、全体として114%というのは、十分にいけると考えております。

また、新規会員の減少による影響ですが、昨年は新規会員が非常に苦戦をし、期末会員数も11万人ほど減少しました。しかし、新規会員の、全体の取扱高に占める構成はそれほど大きくないため、昨年の新規会員の減少分が今期の取扱高に与える影響は数百億いくらかいかないかだと思っております。したがって、むしろ既存会員の利用が今年度どうなってくるかが、最大の見積りポイントとなっているということで、今回、予算を作成させていただきました。

Q. KPI上、新規会員の増加よりも、既存会員の稼働のほうが重要だというのは理解できるが、ある程度一定規模の会員を積み上げていかないと、御社が今回立てられた26年3月期時点でのフィンテックの伸びというのが、なかなか難しいと思う。ちなみに26年3月期の段階で、顧客数自体はどのくらいを設定されているか。

A. まず21年3月期は、昨年丸井を含めて全国の商業施設で休業があり、そこが大幅に落ち込みました。その戻り分が今回ありますので、今年度の新規会員は再び70万人以上に戻ってくる予想をさせていただいています。ちなみに26年の中計最終年度までには、今のところ計画として850万人程度の会員を見込んでおります。

Q. 今年度の販管費について、正直引当金の繰入を今回積み上げたことで、膿出しを一回出して減るという状況にはなると思う。この販管費の中身、前年からすると145億円ほど減少する格好になっているが、一番大きいのは、引当金の繰入の減少だと思うが、それ以外に何か考慮すべき点はあるか。

A. 一番大きいのは、利息返還費用の引当てを今期は見えていないということになります。その分で230億円程度の減少がありますので、それがほとんどとなります。それ以外は人件費等の減少分となりますが、逆にフィンテックではポイント費用やカード関連費用が昨年より増えると想定しておりますので、マイナスになっている要因は利息返還ということで間違いないと思います。

Q. 中計上、26年3月期くらいまでのイメージを引いた際に、従前からお話しいただいている御社の人口ピラミッドにおいて、定年を迎えられる方というのが自然減となるサイクルも入っていると思う。人件費の今後5年くらいのトレンドはどうご覧になっているか。

A. 人員自体は、今後、新しく入ってくる方、定年退職の方、加えて自然退職、これを含めると毎年100名くらいずつ減っていくと考えていますので、人件費でいうと5億円から6億円くらいが毎年、減っていくと考えています。

Q. 収益認識基準について、御社は純額表示となっているが、おそらくポイント費用等もあるかと思う。具体的に収益認識基準に関連して、会計上の売上がどれくらいへこんで、合わせて経費がへこんで、営業利益への影響はほとんどないと思うが、そのあたりの影響について教えてほしい。

A. 今期から適用される収益認識基準については、従来、Eコマースの売上全額を売上に立てておりましたが、中身的には委託販売がけっこうありますので、その分が純額表示

となります。ポイントのところは当社の場合、丸井グループ内で使われるということがあまり多くないので、そこ自体はポイント分を売上から減らすことはしておりません。そのため、先ほど申し上げた、ECの中の委託販売の分だけになりますので、あまり大きな影響はございません。詳しくはFACTBOOKに記載しておりますので、そこをご覧くださいできればと思います。

Q. カード会員について、コロナの反省も踏まえて新規発行の場を店舗からネットへとシフトされるとのことだが、店舗以外で獲得するコストの増加や、共創と新規事業のところが会員増につながるかどうかを多少心配している。そのあたりは会社としてどのように考えているか。

A. ネットの入会にともなう獲得コストというのは足元では様々な企業が参入しており、非常に高騰化する傾向にあります。一方、ネットで入会されたお客様は、主体的に様々なカード会社と比較して入会されるので、非常にLTVが高くなることが多いです。したがって今後、ネット入会を拡大するうえでは、いかにコストを抑制しながら会員増を図っていくかというのが非常に重要なポイントになってまいります。そんな中で当社は、アニメやコンテンツ系の非常にユニークなカードを発行しております。いわゆるファンクラブサイトやメディア、こういったものを活用し、コストアップになるようなアフィリエイトの広告ではない、独自性の高いネットの媒体を使い、ネット会員を増やします。コストを抑えつつ、LTVの高い会員を増やしていくという考え方で今後取り組んでいきたいと考えています。

Q. 先ほどセグメントの利益のところではフィンテックに未来投資が絡むという話があったが、アニメ・コンテンツ系カードのネット入会というあたりも影響が大きいという認識で良いか。そこがうまくいって新しいお客さんを取り込み、フィンテックの会員獲得、取扱増加につながるというシナリオなのか。

A. その通りです。共創投資先とのシナジーで大きな柱は2つあり、1つは共創投資先でのカード利用増による取扱の拡大です。もう1つは共創投資先でのエポスカード会員の募集です。5年後に約10万人の規模感になると予測しておりますが、この会員増と取扱増、これがシナジーとして大きくでてくるのが、26年3月期と計算しています。

Q. ステークホルダーの経営というかたちで今回、いろいろ説明があったが、今までもかなりガバナンス改革のフロントランナーであったかと思う。今回、投資先、ESG、ウエ

ルネスというかたちで、執行役、社外取締役候補として迎えたことによってどういったバリューアップを考えているのか。

- A. 説明会資料の57ページにお示ししておりますのが、去年の共創レポートに掲載したものととなります。私どもが認識しております6つのステークホルダーから見たときに、いわゆる財務的な利益でお応えできている部分がこの灰色の部分、ピンク色で示した部分はむしろ非財務的な期待となります。財務的なところを利益、非財務のところを幸せと呼んでおりますが、レーザーチャートのように見ますと、いわゆる利益でお応えできている部分というのは半分以下しかないと思っております。そうした中で、今後、将来世代をはじめとして、サステナビリティ、ウェルビーイングへの期待と、企業に対する期待というものが高まってきたときに、こちらにも確実にお応えしていきたいと考えております。これを私どもはステークホルダー経営と呼んでおります。このステークホルダー経営を具現化していくうえで、実際にステークホルダーに経営陣に加わってもらうことを始めたいと考えております。今回はあくまでも第一弾ですが、株主の方からみさき投資の中神さん、サステナビリティというところでピーダーセンさん、加えて社内ですが、ウェルビーイングというところで、非常に活躍していただいております小島執行役員にあっていただくということです。今後はぜひ、この将来世代の方、そして社員の代表といったところも含めて、ステークホルダー経営を、実際に経営に参加していただくというかたちで具現化していくというように段階的に進めていきたいと思っております。今回はその第一弾でございます。

以上