

株式会社丸井グループ 2022年3月期 決算説明会 〈質疑応答〉

- Q. 新たに設置された人材戦略委員会では具体的にどのような議論をしていくのか。
- A. 人材戦略委員会は、経営戦略と人材戦略をしっかりと連動させることを狙いとして4月に設置いたしました。委員会では現行の人材と求める人材のギャップを明らかにし、そのギャップを埋める為にどのようにしていけば良いのか、例えばデジタル人材はどのように育成していくのか、プロデュース人材に求められているような目的思考や仮説思考をどうやったら高めていけるのか、あるいは、人の成長投資にどういった取り組みを行い、どれぐらいのお金をかけていくのかといったようなことにつきまして、経営戦略と連動しながら検討していきます。
- Q. 新しい取締役の体制となって1年弱ではあるが、過去と比べて変化した点や具体的な議論の内容、課題等もあれば教えてほしい。
- A. 少し砕けた言い方ですが、取締役がかつてなく楽しくなりました。一人ひとりが特技・特性をお持ちの一流の経営者あるいは投資家が集まっておりますので、非常に鋭い質問や、素朴でストレートな質問・意見が頻発いたしております。そのため、企業価値向上に向けて、非常に熱くて濃い議論が出来ております。先般、初めての役員合宿を東京を離れて1泊で行いましたが、そこでもよりざっくばらんな雰囲気でも本音の議論を交わすことができました。普段の会議では議論しきれなかった積み残しの内容についても本音で話し合えたことが大きな成果であり、進歩でした。
- Q. フィンテックと小売、それぞれについて、2023年3月期の計画の前提を伺いたい。達成する上での課題やリスクをどう見ているのか。
- A. フィンテックについては、まずコロナ影響をどう見るのかがポイントだと思います。こちらは予測しづらい点ですが、例えば、間違いなく復活するであろうと予測されるものと、海外旅行のように今年度中はまだ厳しい状況が続くだろうと予測されるものを個別に判断をして、今年度の成長率を算出いたしました。それに基づき、経費等を算定し

て利益予想をさせていただきました。計画としては無理な水準でもなく、保守的すぎもしない、非常に妥当性のある水準であると感じております。

小売については、去年は、当初考えていたよりも回復のスピードが遅かったので、今期は慎重にこの利益の計画を立てさせていただきました。したがって、取扱高や来店客数については上振れする可能性も十分にあるかと考えております。去年の振り返りとしては、中計1年目ということで戦略については着実に手ごたえを感じております。そういった状況を鑑みますと楽観的ではなく、保守的といってもいい計画になっていると思います。

Q. ECの取扱高について、専門人材の配置によりようやく4Qで取扱高が前年を超えたとのことだが、他にも回復の要因はあるのか、4Qでの回復の背景についてより詳しく知りたい。

A. 専門人材の活用以外に、回復の背景は大きく二つあり、一つ目はサイトの再構築です。ECの改善は短期的な対応では厳しいため、昨年度より本格的にサイトの再構築を進めております。スピーディーにアジャイルな開発を行うことでUIの改善を行っております。具体的にはIRDAYにてご説明させていただきます。なお、様々な施策を絡めて行うことにより、昨年11月から訪問客数がかかなり上がっており、4Qでも前年に対して120%となっております。その基調が足元でも続いており、今年度の計画も訪問客数120%としております。

二つ目は、店舗と連動したECイベント取扱高の拡大です。リアル店舗という独自性を活かし、ECと店舗が連動したイベントの活用によって取扱高が回復しております。

Q. 共創投資の貢献利益について、26年3月期の55億円という目標に向けて、今後どのような形で進んでいくのか。

A. 小売については共創投資のテナント出店等が貢献利益に該当します。ここは協業と同時に収益化いたします。一方でフィンテックは、共創投資先とのコラボカードの利用に応じた収益をその年度の損益として入れています。ここは新規入会いただいたカード会員数に比例して積みあがっていくものとなります。そのため、貢献利益の内訳としてフィンテックの方が大きくなってまいります。来年度貢献利益が急に上がるというよりは徐々に上がっていきます。

Q. 2023年3月期の貢献利益はどれくらいを見込んでいるか。

A. 申し訳ございません。手元に資料がございません。

- Q. 資本配分について、2023年3月期は業績もかなり回復し、キャッシュフローも積みあがると思う。配分についての考え方を教えてほしい。
- A. 資本配分についての大枠の考え方は昨年発表の中期経営計画で説明している通りです。年度ごとに極端に大小がないように割り当てていく予定ですが、資本最適化の自社株買い500億円だけイレギュラーとなっております。EPSの上昇による株価上昇の可能性を考慮し、去年と今年の2年間で500億円を行う予定です。
- Q. 資本配分の未来投資36億円とはどういったものか。先ほどお話のあった人的資本投資も入っているイメージなのか。
- A. 共創投資、スタートアップへの投資と社内における新規事業投資の合算となります。これらはバランスシートに載るものとなります。一方で、青井より説明のあった人的資本投資は費用計上されているものを投資として見なすというものですので、こちらは未来投資36億円には入ってこないものとなります。
- Q. 人的資本経営について、いままで改革を続けてきて、手ごたえが出てきたこのタイミングだからこそ今回のプレゼン内容ということなのか。
- A. 今回のプレゼンの背景として、小売・フィンテック主導から知識創造型の企業への進化という中長期的な目標に向けては大きなギャップが存在しているということがあり、ギャップが大きいからこそ、中期的に着々とそのギャップを埋めるべく、取組みを一気に進めていきたいというのがあります。
- 一方で、企業文化の変革、すなわちOSの変更については、OSを更新してきたことで、インパクトを目標として、インパクトと収益、資本効率を両立させる新しい経営が可能になる基盤が出来上がってきたという手ごたえを感じております。
- この新しい企業文化をベースとして、先ほどご説明した、投資・研修・合併会社といった取組みを同時並行で進め、次のステージへと飛躍していきたいと考えております。
- Q. マネジメント層から、社外・社内問わず、次世代幹部候補生から若手まですべて巻き込んでインクルーシブ的に改革を進めていくということか。
- A. 仰る通りです。将来世代を含めた6つのステークホルダー全員と共創しながら企業価値を高めていくというのが理想、目指しているところです。先般のガバナンス体制に加えて、社員への株主交付、これを通じて株主と社員といったようなステークホルダー間の対立、これを乗り越えて、企業価値を一緒に作っていき、共創していきたいと考えてお

ります。

- Q. 2023年3月期の予想の中で、当期利益の水準が営業利益と比べて低いと感じている。減損や特損等を大きく見込んでいるのか。
- A. 特別損失は昨年よりも2023年3月期が減少する見込みです。一番大きいのは、感染症関連費用20億円がなくなる影響です。一方、昨年、一昨年と共創投資を進めてきた為、そこに関連した減損が出る可能性は織り込んでいます。確定したものではなく、将来のリスクも考慮しての予想としております。
- Q. フィンテックについて、まん延防止が明ける前と明けた後での変化が知りたい。カードクレジット取扱高やその中の分割・リボ比率、新規カード、キャッシングの状況などを教えてほしい。
- A. 解除されて日常制限がなくなったということで、ショッピングの取扱高については順調に推移をしております。課題でありましたトラベル&エンターテイメントについては約1.4倍とほぼコロナ前の水準に近い水準まで戻ってきております。新規カードも前年比1.4倍ほどで推移しており、取扱高・新規カード会員共にとても好調に推移しているというのがこの1か月半の状況です。リボ・分割の取扱高については、昨年はほとんど全体の取扱高と同じ水準まで戻ってきております。ご存知の通り、分割とリボについては、やや遅行性がありますので、この4月、5月のカードクレジットの取扱高増が1か月遅れで分割・リボにもいい形で反映されてくると予測しております。
- キャッシングは足許では前年比100%を超えた取扱高となっておりますが、キャッシュレス化の流れに加え、夜の交際費による現金ニーズがコロナ前に戻っていないこともあり、回復途上となります。
- Q. 2023年3月期の販管費が従来のペースよりも少し大きいと思っているが、この増減要因を教えてほしい。
- A. 昨年は店舗運営の固定費が感染症関連費用として24億円特損に計上されていますが、それが今年は戻ってきます。それに加えてフィンテックの変動費の増加があります。
- Q. フィンテックの新規会員の獲得コストの状況を知りたい。ネット広告が高いため、決済代行業者と協業していくといったお話もあったかと思うが、こちらは順調なのか。

- A. ネット広告の獲得単価は高騰しておりますが、エポスとしてはネット広告経由の入会が減る一方で、「好き」を応援するカード並びに提携共創先でのネット入会が非常に伸びているため、前期を上回るネット入会実績となりました。構造的にコストのかからないネット入会が増えているので1枚当たりの獲得コストが減少傾向となっております。
- Q. 家賃保証が順調に伸びており、収益貢献も大きいということだが、今後の課題やリスクがあるなら知りたい。また、テナント、企業向けの事業についての潜在性についても教えてほしい。
- A. 家賃保証事業は好調に推移しております、実績を積み重ねたことで大手の不動産管理会社との開拓も順調に進んでおります。よって当面現状の成長力は維持できると考えております。また、昨年より新たに展開をスタートしたテナント家賃保証やオフィス家賃保証は、非常に感触が良く、それぞれ100件を超える契約となっております。ここはブルーオーシャンの為、売上収益の増加に寄与できる規模まで拡大していきたいと考えております。
- Q. 小売について、22.3期2Q決算でWeb系人材を250名増やすという話があったが、この進捗を教えてほしい。ECのUIだけでなく、幅広い事業領域の顧客設定の強化に結び付けたいといったような話もあったがそのあたりで手応えを感じている部分があれば知りたい。
- また、中計の営業利益目標である2024年3月期90億円、2026年3月期120億円という目標はハードルが高い気がするが、大丈夫なのか。
- A. Web系人材を250名増やすという話はECだけのことではなく、グループ全体、当社の人材の転換についてお話をさせていただいております。また、外部からの採用もそうですが、社内の人材の育成もここに含まれております。先ほどお話ししたECのUI専任担当11名のうち8名はデジタル人材育成のために、社内から異動してきている状況です。
- また、中計の営業利益目標についてですが、中計1年目の戦略についてきちんと着実に進捗しているということで、手応えを感じております。コロナからの回復スピードは少し遅くなるかもしれませんが、最終年度の120億円については、確実に達成できる見込みで組み立てております。

以上