

株式会社丸井グループ 2024年3月期 決算説明会 〈質疑応答〉

- Q. 24年3月期の計画の前提や考え方についてもう少し詳しく教えて欲しい。第3四半期決算で営業利益について詳しく説明があったが、結果として未達で終わっている。この未達の原因について、3カ月前にはほぼ見えていたかと思うので、そこを含めてまず振り返りを簡単にして欲しい。また、25年3月期の計画については、一見堅実に見えるが、本日の説明ではコロナの回復が1年遅れたというように、いつも後付けのような理由が出てくるのは少し残念に思っているところもある。25年3月期の計画の前提をどのように置いているのか知りたい。
- A. 計画を下回ってしまったことについて申し訳ありません。営業利益は、フィンテックで6億円、全社消去が3億円下回りました。まずフィンテックの未達要因は、トラベル&エンターテインメントの取扱高が想定よりも伸びず、加盟店手数料が少し足りなかったことです。また、キャッシング手数料と家賃保証も計画をわずかに下回り、それぞれ3億円のマイナスになりました。全社消去の未達要因は、Mutureという合併会社にて行っているデジタル人材の採用活動が予想を上回った結果、マイナスとなりました。24年3月期の計画自体がかなり難しいものであったこともあり、25年3月期の計画では、2月に新設したFP&Aが各加盟店の取扱高や手数料率について詳細に分析し、ある程度確実な線で計画を組んでいます。そのため、25年3月期は大幅なずれが起こることはないのではないかと考えています。
- Q. 計画がずれることはないと思う背景が知りたい。例えばマクロ環境や、回復の度合い、実質賃金についても話があったが、マクロ環境については楽観的に見ているのか。要するに、内部要因だけではなくて、外部要因としてはどういう前提で計画が出来上がっているのか教えてほしい。

- A. マクロ環境の要因で言うと、世の中では実質賃金の上昇が言われていますが、私たちは 24 年 3 月期の実績をベースに考えていますので、実質賃金の上昇は予測に組み込んでおりません。実際に実質賃金が増えれば、それは計画に対するアップサイドと考えています。また、第 2 四半期に説明した「好き」を応援するカード戦略の強化によって、24 年 3 月期の後半より収入の増加が見込まれますが、これは未確定なので、そういったものは計画には全く盛り込まない形で作成しているため、計画の達成ができるのではと考えています。
- Q. 小売事業は順調に回復しており、非物販も含めてテナントの入居や EC が伸長しているようだが、具体的にはどのような業種やタイプのテナントが入居しているのか、EC だとどのような商品が売れているのか詳細を知りたい。その上で、新年度に向けて同様の傾向が続く見通しか、それとも新たな事業機会を模索しているのか、その点について教えて欲しい。
- A. 中身の 카테고리に関しては、非物販では、オンラインとオフラインが融合する店作りや体験型の店作りを進めており、オンラインで展開していたテナントがリアル店舗に出店する際に、ぜひ丸井とやりたいとお声掛けいただくケースも増えていきます。具体的には、コスメの N organic 様や Galaxy 様のショールームなどが挙げられます。また、「学びたい」というニーズに合わせたサービスを提供するテナント様も増えており、英会話や塾だけでなく、麻雀教室やドローンスクール、カジノスクール、アニメやイラスト教室などが入居しております。非物販の割合は 10 年前には 18%でしたが、現在は 61%まで拡大できているため、その結果、収入が拡大しているということです。EC では、ファッション商材も 104%で上昇していますが、ファッション以外の商材が前年比で 120%以上伸びており、特に店舗と連動したイベント型のアニメ雑貨などが人気です。その為、全体の売り上げは 110%以上増加しています。
- Q. フィンテックは、営業利益が 5%増ということだが、取扱高を始めとした KPI が順調に成長してきている一方、営業利益の伸びが少し寂しいと感じている。これだけ事業が回復して

いるのであれば、取扱高が 2 桁伸びれば営業利益も 2 桁伸びる構造のはずではないのか。
我々が気づいていない背景があるのか、詳細を教えてください。

A. 上半期は大変ご心配をおかけしましたが、下半期は 15 億円の増益を達成し、通期でも増益に転じることができました。この下半期の増益傾向が続けば、年間で約 30 億円の増益が見込まれますが、25 年 3 月期はシステムの投資を計画しています。フィンテックが拡大していく中で、システムインフラを強化する必要があると考え、データセンターの移転を検討しております。この投資には初期費用も含まれており、25 年 3 月期には 5 億から 10 億円の費用がかかる見込みです。この投資が今期の営業利益見通しを約 20 億円に抑えている一因と考えています。

Q. 先ほど、「好き」を応援するカードの収入増加分は 25 年 3 月期の計画に組み込んでいないという話があったが、コスト増などの特殊な問題がなければ、フィンテックは成長軌道に戻ったと見て大丈夫か。

A. 全体的に市場が少し低下傾向にある内容を織り込んだ上で、25 年 3 月期の計画を組んでいますので、個人的には非常に保守的なトップラインの計画になっていると考えております。そのうえで 20 億の増益という計画を立てています。大丈夫とは言い切れませんが、ある程度は回復してきたという感触を持っております。

Q. 第 3 四半期の決算説明では、見通しについて第 4 四半期は閏年で営業日数が増えるため、収入が増えると説明があった。仮にそうならなくても、費用のコントロールにより利益目標は達成できるので大丈夫だと経営陣は答えていたと思う。第 3 四半期時点の見通しと実績を比較すると、今回のフィンテックの業績に関しては費用が予定通りな一方、収入の面で計画を下回ったように見える。この直近の 3 カ月間での見通しとの誤差をもう一度説明して欲しい。

A. まず、加盟店手数料は閏年の影響で前年より増える予定でしたが、第 3 四半期の見通しに比べて 4 億円減少しています。2 月の数字は 1 月や 3 月と比較すると閏年の影響で良かった一方、全体的に業界が低調に推移していたため、ベースとなる数字が予想以上に低い数字となってしまったことが加盟店手数料が減少した大きな要因の 1 つです。また、家賃保証サービスについては、大手管理会社との提携を実現し、3 月の最需要期に間に合わせられるように

交渉を進めておりましたが、結果的に開始時期が当初予定よりも半月以上遅れてしまいました。既にサービスはスタートしており、25年3月期には一定の売上効果が期待できますが、24年3月期においては開始の期ずれが売上の見誤りにつながったと認識しています。これら2つが大きな要因です。

Q. 新しい計画は環境が厳しいことを考慮して作られていると思う一方、仮に収入が計画に届かない場合、費用のコントロールがどれだけ効果的に働くかが気になる。24年3月期は、収入が見通しに達しなかった中、費用はあまり減少していなかったため、収入と費用のバランスがうまく取れていない印象を受けた。また、システム経費の増加などの話も初めて聞くものであり、四半期ごとに新たな事象が発生しているため、少し困っている。質問の趣旨は、企業の収入増減に対して、コストのバランスが適切に取れているのかということ。ここ1年以上の間、そのバランスに疑問を感じている。コストコントロールの観点から、どのように考えられているのか聞きたい。

A. 例えば、24年3月期の費用の流れを見たときに、ポイント費用が上半期に大幅にオーバーしましたが、プリペイドカードへのチャージによるポイントの拡大は予想外でした。しかし、3カ月間、ポイントプログラムの見直しを行い、下半期以降は平準化しました。以降は取扱高に連動する形で推移すると見ています。基本的にはコントロールできる範囲内では全てコントロールしていますが、予想外の事態が発生した場合には迅速に対応できるよう心掛けています。また、フィンテックの場合、基本的には変動費が全体の70%を占めているため、コストコントロールには変動費の中身を変える必要があります。今回のポイント費用のように変動比率を下げる取り組みも継続して行いたいと考えております。従って、販管費の管理については、これまでしっかりとコントロールしてきたと認識しています。

Q. 24年3月期の第3四半期決算時点での販管費計画に対して、連結で11億円程度上振れている。人件費などは自然減もあるためそこまで増加していないと思うが、フィンテックの取扱高の分母が大きいので、金額は積み上がっていくにしても伸び率は緩やかになっていく中で販管費の増加率は24年3月期が7.6%、25年3月期の計画が8.4%。これがオーガニ

ックな増加なのか、他に何か要因があるのか、そしてなぜ第4四半期で販管費が修正計画より11億円増えてしまったのかについて、教えて欲しい。今回、ITやサービスなどのセグメントの会計上の売上収益は特に悪くなかったと思う一方で予想よりも販管費が増加しているのはなぜか。

A. 全社消去で費用が増えています。理由としては、本社ではデジタル人材の獲得に向けて、優秀な人材が見つかった場合には積極的に採用する必要があるため、そのためにコストが増加しました。また、エポス少額短期保険という会社の影響が少し大きくなってきたので今期から新規連結しており、売上と経費が両建てで増えています。元々は利益ベースでは影響がないため、特に考慮していなかったことが要因となつてずれが生じていると考えています。

Q. 利息返還に関して、弁護士介入案件の現状についてお聞きしたい。引当金の残高は約84億円で、1年間で約40億円減少したように思う。もし積み増しを期中で行う場合、営業利益にかなりの損失が生じる可能性があると思う。現時点では既に第3四半期や第4四半期で減少が進んでいるため、積み増しを行わなくても問題ないかどうか気になる。現時点では積み増しは行わないが、利息返還請求のスピードが遅くなると、費用計上に関するリスクが生じる可能性があるのかどうかについて教えて欲しい。

A. 利息返還の先行指標である受入高は、四半期ごとに伸び率が低下しています。返還高も24年3月期の1年間で約40億円、前年比で84%程度の水準です。現在の受入高基調は8月から下がっており、8掛けを切って7掛けとなってきています。これが25年3月期の返還高に影響すると考えています。したがって、現在の引当金残高は約85億円ですが、今後の返還高の見通しでは、今年の40億円よりもさらに下がる予定です。現時点では、この流れが大きく変わらない限り、引当金を積み増すことは想定しておりません。

Q. 懸念されるのは、途中で利息返還のスピードが鈍化すると、中計の最終年度で引当金が50億円や60億円と積み増しされ、営業利益が大幅に減少してしまう可能性がある。このリスクがどうしても頭に残ってしまうがどうか。

A. 決算ごとに会計監査人から引当金の残高について適正との判断をいただいております。もしこの流れが急激に変わる場合には、適切に対応する必要があるが、過去のトレンドから見て

も、全体的な流れとしてはこのままの状態が続くということが合理的であると認識しております。

Q. そういう意味だと、四半期ごとの受入動向が下降傾向である現在のペースが続く場合、心配する必要はあまりないと言えるのか。

A. はい、そういう前提でおります。

Q. 先ほども販管費の質問がありましたが、24年3月期の連結の販管費について、開示されている項目を見ると、販売事務費の第4四半期の伸びが20%と結構高い。一時的なコストが含まれている可能性があると思われるが具体的な理由について分かれば教えて欲しい。

A. 第4四半期にエポス少額短期保険という会社を連結したため、売上と経費が発生しております。販促費の増加の内訳としては主に人件費と販売事務費が該当しますが、同様に売上も発生しておりますので営業利益には影響がないと思われま。

Q. エポス少額短期保険は、25年3月期の第1～第3四半期も同じような増え方があるかもしれないと思ったほうがよいのか。また、それは計画に入っているという考えでいいのか。

A. 計画には入っております。24年3月期は第4四半期に1年分を全て計上していますが、25年3月期は四半期ごとにその4分の1ずつ計上されていくということになります。

Q. 先ほど、25年3月期にデータセンターに関連するコストが5億円から10億円の減益要因であると述べられたが、これは元々中計で計画されていたものなのか。また25年3月期では5億円から10億円の減益要因であるが、その次の26年3月期ではその部分のコストは多少の増益要因になるのかを確認したい。

A. データセンターについては、様々な選択肢を検討してきました。現在、戸田にデータセンターがあるが、立地的にもリスクがあるため、フィンテックの業容拡大に合わせて移転を検討

しております。移転には約 5 億円から 10 億円の初期費用がかかる見込みです。この初期費用については、26 年 3 月期では増益要因となることが予想されます。

Q. 初期費用は増益要因であるが、ランニングコストは従来の戸田よりも増える可能性があるかと考慮しておいた方が良いか。

A. 新しいシステムの購入による償却負担はある程度発生するが、現在の考えでは、戸田の費用負担に比べて著しく増加することはないと考えております。

Q. 中計の 26 年 3 月期の営業利益は 600 億円であり、コロナからの回復が予想よりも遅れているため、難易度が高まっていることは理解している。それでも、今期よりも来期の 26 年 3 月期に利益をもう少しジャンプアップすることが必要だと思う。小売の未稼働面積のスライドを見ると、今期よりも減少ペースが強いため、26 年 3 月期の小売の増益幅は 25 年 3 月期よりも小さくなる可能性があると思う。従って、26 年 3 月期の利益の伸びをジャンプアップさせるための要因があれば教えてほしい。

A. 確かに未稼働面積の減少は 24 年 3 月期が 1,800 坪で 25 年 3 月期計画は 1,900 坪、中計最終年度計画は 1,000 坪と、最終年度が最も少なくなる予定です。しかし、テナントの収入は面積と月坪単価の掛け合わせで実現できるため、月坪単価については 26 年 3 月期にさらに拡大できると考えております。テナントの収入拡大、イベントの収入拡大、EC の利益の拡大については、24 年 3 月期は 21 億円の実績がありましたが、25 年 3 月期は 23 億円、そして 26 年 3 月期は 24 億円を見込んでおりますので、計画は難しいものではないと考えております。ただし、25 年 3 月期には一時的に経費が増える予測が立てられており、水道光熱費の増加や精算端末の入れ替えによるシステム費などによって経費が拡大いたします。しかし、26 年 3 月期には経費を圧縮できると考えておりますので、24 年 3 月期と同等かそれ以上の増益を最終年度にも実現できると考えております。

Q. 25 年 3 月期の水道光熱費や端末入れ替えの一時費用はいくらぐらいか。

A. 水道光熱費については、25 年 3 月期には 3 億円の増加見込みです。水道光熱費はグループ全体の中で主に小売セグメントにかかるため、その影響で販管費が 3 億円増、また端末入

れ替えに伴うシステム費については25年3月期には4億円増加いたします。ただし、逆に26年3月期ではマイナス2億円となり、経費が圧縮される計画です。

以上