

株式会社丸井グループ MARUI IR DAY（新中期経営計画説明会）

<質疑応答>

小売セグメント質疑応答

- Q. 共創型の自主売場に切り替えていく段階で、自前の専門店を2年で撤退するという話があったと思うが、それに伴う撤退経費はある程度想定しておいたほうがよいか。
- A. 撤退に関しては、収入等経費の問題がございます。自主専門店については荒利率が高いので、収入の減少が先に来て、後ほど経費の削減が効果として表れてきます。ただ、その自主専門店の撤退に関して特有の撤退コストがかかるということはございません。
- Q. 収入減はどれぐらいのイメージを持っておけばよいか。
- A. 約60億円の収入減が発生すると考えております。
- Q. そのあとの経費削減の効果はいかほどか。
- A. プラスマイナスで経費が20億円削減できると考えております。
- Q. 売らない店についてお伺いしたい。オンラインでやっていた企業を誘致して、オフライン型で融合させるというのは理解できるが、御社のメリットは何か。運営受託の話も出ていたが、マネタイズは御社がテナントからいただく運営受託のフィー、あるいは投資に対する回収、この2本と考えればよいのか。オフラインのシフトや、体験型の売らない店をつくっていくことで、御社にとって何が収入になるのか。
- A. 運営受託のフィーや、投資に対するリターンも若干はあるかもしれませんが、メインのマネタイズは家賃収入になります。
- Q. 従来の家賃収入のフィーからすると、相対的に良いのか、あまり変わらないのか。
- A. 前提として、従来型の物販と同様、相場家賃を基準にいただいております。実績として

は、物販より若干高いですが、特にオンライン発の企業さまだから家賃を高く取ろうというふうには設定しておりません。

- Q. イベントフルなお店で、26年3月期の御社の中計目標250億の取扱高を達成した暁には、小売事業に利益が入る部分もあると思うが、カード会員などいろいろな部分も含めて、フィンテックにも利益のインパクトがある程度出てくると考えるべきなのか。このあたりはどのように利益に結び付いていくのか。
- A. 小売事業だけで考えた場合には、先ほどと同じです。イベントでも常設テナントと同様、期間が短かったとしても日割りでお家賃をいただいております、いわゆるテナントの収入とほぼ全く同じようなかたちで収入が発生します。ただ、小売だけで考えているわけではなく、フィンテックとの連動が当社の特徴ですので、イベントを開催することによってカードの入会が高まり、フィンテックにも利益として貢献できると考えております。
- Q. そうなると、まず金額として落ちてくるのが250億の取扱高に伴う家賃収入かと思うが、250億の取扱高があると御社の場合はどのぐらい収入があるものなのか。
- A. 概算で申し上げますと約2割ですので、50億と考えております。
- Q. これに加えて、フィンテックの部分が付随的な効果としてフィンテック事業にも刺さってくるという理解でよろしいんですね。
- A. おっしゃるとおりです。
- Q. 自主の撤退は御社らしい決断だと思うが、ビサルノ、ラクチンきれいパンプス、ru、こういったものが全部なくなってしまうのか。それに併せて、例えば、ラクチンきれいパンプスはお客さまとの共創によって、御社の店頭での機能を最大限に活かして、お客さまの声を聞いて開発することでヒット商品を生み出したと思う。説明会資料P.9だけを見ると、ものづくりの機能は持たないということになっているので、その共創の部分はどうなってしまうのかという疑問がある。そのあたり詳しくご説明いただきたい。
- A. おっしゃる通り、今まで私たちのものづくりはお客さまとの共創を前提に進めてまいりました。しかしながら、5年くらい前は自主専門店だけで約600億円の売上がございましたが、昨年度で約80億円まで縮小しております。もちろん、儲かる自主、儲からない自主がありましたが、不採算の自主を圧縮しながら4つの売場に集中して取り組みましたが、利益改善が十分に図れず赤字が続いたということで、今回、自主専門店を撤収

するという決断に至りました。ビサルノなどいくつかのお名前を挙げていただきましたが、考え方としてはこの後ものづくりを全くやっついていかないということではございません。新たなPBも準備してまいります。また、現状の自主専門店を2年間で撤収することは、現状のPBについても原則中止をするということです。これについては関連するお取引先さまにもご説明したあとですが、その中でも支持の高い商品や継続してご利用いただいている催事商品が一部ございますので、この受け皿に関しては今後どのように取り組んでいくかを検討していきたいと考えております。

Q. 受け皿をどうするかは別にして2年間で今あるものはすべて辞めるということは理解した。店頭で持っているお客さまの声を聞く機能、つまりPBがあるからこそ店頭でお客さまの声を聞けていたというところがあると思うが、今後どうなっていくのか。

A. 今後も継続してまいります。いろいろなお客さまとの対話や、お客さまと一緒につくっていく店づくり、ものづくりだけではなくさまざまな点でお客さまと一緒につくっていききたいと考えております。店頭から自主のメンバーが誰もいなくなるということではなく、イベントや、テナントさまのショップ運営受託といった、新しい自主でのやりとりでお客さまと対話をし、お客さまのニーズを吸い上げながら一緒につくっていくことは継続して取り組んでまいりたいと考えております。

Q. テナント側が物流機能を持つということになっているが、御社はムービングという機能を持っている。ここは、どちらが費用を払うかというだけの話なのか、それとも物流機能も御社から切り出して、完全に外に出してしまうのか。

A. ムービングの機能自体は今後も活用していきたいと思っております。ただ、全てをムービングで、自前でやっついていく自主専門店というかたちではなく、あるテナントさまはムービングを活用していただきますが、あるテナントさまは別の物流会社や宅配業者を活用していただくというようなかたちになっていくと考えております。

Q. ムービング有りきではなく、そこで最適なものを選んでいくということか。

A. さようございます。

Q. 資料P.8のEC関連で、問題意識や今後どうしていくかというのは理解できたが、300億円という数字はストレートに申し上げて中途半端だと感じた。ECなのでもっと大き

くてもいいと思う一方で、この300億円も現状でいうとあまり楽な目標でもないような気がしている。一番大事なポイントは、この300億円をどのようにしてつくり上げるのかということ。ご説明いただいたことで何となくは理解できるが、具体的にどのようなもの、どのような商品がここに乘ってくるのか。私の理解が正しいかわからないが、御社のEC事業がうまくいかないのは、結局は最初にPBに頼り過ぎていたということではないか。また、ほかのECサイトはあらゆる商品を掲載してトラフィックをつくった中で残していく。小売の店頭だと1回並べてしまうとなかなか難しいが、ECは商品の入れ替えが簡単にできるので、そういった部分があまりなかったのではないかと考えている。しかし、今日の説明を聞くと、しっかりしたものを乗せて、一個一個きちんと消費者に刺さるものを品揃えしていき300億円を目指すという、小売業の発想の悪い部分が残ってしまっている気がしている。そのあたりのニュアンスについて確認させていただきたい。

A. ご指摘の通り、この300億円が今までの実績からすると高過ぎるのではないか、あるいは、ネットにシフトをしていくという世の中の流れからすると低過ぎるのではないかという、どちらのコメントもその通りだと思います。今までしっかりと実績を出せていなかったで、大きな数字の計画は立てられなかったというのが正直なところです。具体的に何で積み上げるかという、例えばイベント型のECは、店頭では先ほど250億円まで拡大していくと申し上げましたが、このECにおいても50億円程度はイベント関連で積み上げられると見ております。一つ一つの品揃えの問題については、おっしゃるとおりだと思いますので、小売の特性を活かした、お客さまに支持されるECに生まれ変わるように取り組んでまいりたいと考えております。

Q. D2Cの売場、売らない売場をつくっていくということについて、今のところ、D2Cブランドをこれだけの塊で、店頭で展開できているのはいわゆるデベロッパーで御社以外のところではほとんどないような気がしており、そこが御社の強みなのではないかと考えている。その中で、例えば共創投資をしている、運営受託ができる、エポスカードを持っている、いろいろな強みがあると思う。また、エポスカードと連携して、まさにD2Cでオンラインとオフラインで店からWebにきちんと送客ができ、それがエポスカードの利用履歴でトラックできる。一つ一ついろいろなものが積み重なって御社の強みになっていて、他社ではなかなかできないことができていると思っている。青野さんから見て、どのあたりが丸井の強みだと思うか。他社が同じようなことを真似しようとしたときに、取り合いにならない、丸井がこれを囲い込めるというところをどのように考えているか教えていただきたい。

A. 他社でできるのか、あるいは当社ならではなのか、というご質問だと思います。もちろん、他社で具現化は可能だと思いますが、当社ならではの具現化できる土壌やリソースがあると考えております。まず、実際にテナントさまと向かい合って交渉させていただいてる私の実感から申しますと、この売らない店に関しては、自前でやるものではなく、全体として協業が前提です。協業を通じて具現化するということでして、ここは当社の共創の文化が根付いていることが非常に大きいと思います。その前に、売らない店という言葉も今まで使っておりましたが、前提として売上高を求めないというのが非常に難しいことで、いわゆる契約形態を超えた小売側の発想転換が必要です。これが実現できて初めて売らない店というのが実現できると考えております。リソースについては、おっしゃるとおりだと思います。

Q. 確認だが、売上高を求めないというのは、要するに他社だと売上歩合から抜けきれず、相場家賃で決める御社のやり方とは少し違っているということか。御社だと、フロアの中だと全部同じ家賃で、ロケーションで売上歩合を変えるというような細かいこともやっていないと理解している。結果的に、ほかの小売テナントよりも少々家賃が取れている実績もあるという理解をされていてよいか。

A. その通りでございます。

Q. 空室率の2%上昇、家賃の2%下落をリスクとして織り込んでいるということだが、このリスクが既に顕在化しているのか、まだ顕在化していないのか教えていただきたい。

A. 世の中全体では顕在化しておりますが、当社では顕在化していないと捉えております。世の中全体では、昨年度コロナの影響で、全国約3000のSCの空室率が3%増加しております。当社の空室率は3%弱で増えておりません。テナントさまのダメージが大きく、倒産やブランド休止が多発しましたが、一方で、定借満了区画の更新率が高かったことと、新規テナントの導入を数多くできたことによって、当社においてはまだ顕在化していない状況にあるとご理解いただければと思います。

Q. 家賃も同様か。

A. 家賃については違います。家賃については、昨年度休業期間中の固定費を全額減免いたしました。今年1月の緊急事態宣言時も、今回の4月末からの休業についても家賃を減額しております。その意味では、家賃の減額については、既に前期、今期にも顕在化

していると言えると思います。ただ、これは本当に暫定的なコロナにおけることと考えており、コロナ収束後にどうなるかということについて、ここでは、コロナ収束後も元には戻らないことを想定して組み立てたというご説明です。

Q. 今期の計画からこのリスクを織り込んだ計画になっているのか。

A. 前期、今期、来期については、コロナの影響を織り込んだかたちで策定しております。コロナ収束後のマイナスの20億円というのは、そのあとの24年3月期、収束後にこうしたマイナスが生じるだろうと考えております。

Q. イベントスペースを中期的に8800坪にするという話だが、この8800坪というのはトータル売場面積の何パーセントぐらいを占めるのか。また、このイベントスペースからの収益について、常設とは限らないという話もあったと思うので稼働率は当然100%ではないと思う。この8800坪に該当する今までの売場を出していた利益と、この常設とは限らないイベントスペースから生み出す50億円の利益のバランスは従来よりも大きくなるのか。それとも、小売事業という意味では大きくはならないが、フィンテックや、周りのお店への集客のプラス効果を合わせて、総合的に見るとプラスになるのか。このあたりを教えていただきたい。

A. 8800坪は、全体の面積に対して約1割です。次に、イベントを拡大することによって、そのスペースの収入が増えるのか減るのかということについては、減らない、若干増えると考えております。おっしゃる通り、イベントというのは稼働率が非常に重要なポイントになります。つまり、平均で20日間ぐらいが現状のイベントの実施期間ですが、イベントを開催していないとき、空室がずっと続いてしまうと当然収入はダウンしてしまいますが、稼働率を70%以上に高めることによって収入は現状よりプラスになります。そのような組み立てで、26年3月期までを考えております。

フィンテックセグメント質疑応答

Q. P.71のリボ分割の計画は、流動化込みの計画でよいか。流動化すると利益が出た後、償却等が発生するので確認したい。21年3月期実績の3561億円は流動化込みの実績だと思うが、26年3月期計画の5000億円も同様か。

A. はい、流動化込みの計画でございます。

Q. アニメカード等のコンテンツカードやゴールドカード会員は、支払金額がどんどん増えていき、最終的にはリボ払いの利用も増えるというサイクルだと思う。それほど所得の多くない会員が、コンテンツカードやゴールドカードでマルイ等を利用し、このような会員のシェアが上がってきて、ある特定のコンテンツカードやゴールドカード会員に取扱高や収益を依存する形が高まってくるので方向性は正しいと思うが、一方で、貸倒リスクのようなリスクコントロールはどのようにしていくのか。

A. 当社の独自性のひとつ、信用の共創ということで、お客さまのご利用状況やお支払い状況に応じてゴールドカードにも当然なっただいておりますし、ご利用もお勧めしています。その与信ノウハウは、当然、当社のベースとしてあります。したがって、ゴールドカードになってご利用が上がることによって、貸倒リスクが高まるということはないと今は考えております。以前も、若い方が多いので、貸倒リスクが心配だというご質問もいくつか頂きましたが、むしろ若い方のほうが貸倒率は低いというデータもおりますので、そこはご安心いただければと思います。

Q. 御社に従来からある「お客さまと共に信用を創っていく」という考え方の中で、それを今後も伸ばしていけばこの数字も問題ないという認識でよいか。

A. はい。そう考えていただいて結構です。

Q. 小売事業のモノを売らないお店やイベントフルなお店等によって、できる限り新規のカード会員のお客さまを取り込んでいって、顧客獲得コストの問題などを含めると、今のやり方で未来投資事業を含めてやっていることで、フィンテックの方がやはり恩恵が大きいという認識でよいか。

A. フィンテックの方が恩恵が大きいというよりも、当社の場合、小売ビジネスとフィンテックビジネスをグループで一体となってやっておりますので、小売事業でイベントフルな店舗の展開を進めていったことによって、新しいお客さまが来店され、それによりカードに入会していただくといういわゆるグループとしての相乗効果が期待できます。これまでも、このようなビジネスモデルを展開してまいりましたし、これからもより一層そういうところに力点を置いて展開をしていくという考え方でイベントもしっかりと取組んでいきたいと思っております。

Q. 戦略としては、やはり様々なセグメントの新しいショップやフレッシュなショップに

様々な形で入ってもらい、イベント等をやることで、お客さまに来店してもらい、そこで新規カード会員を増やし、ファーストカードとしてどんどん使ってもらおうという方向性は過去も今後も変わらないという認識でよいか。ただし、そのやり方が大きく変わるという認識でよいか。

A. はい。そこは変わりません。

Q. カード会員の年代属性等、新中計期間の最終年度で会員属性の変化はどのように見ているのか。例えば、ゴールドカード化が進んでいくことによって、取扱高の中からリボ・分割払いにする会員がどのくらいの割合になっていくのか、またキャッシングの考え方など、このあたりの会員属性の変化とビジネスへの影響について解説してほしい。

A. 我々はファーストカードと呼んでいますが、クレジットカードのビジネスにとって一番重要なことは、若いうちにエポスカードを作ってもらって、長いお付き合いをしていただき、未永く使っていただくというのが事業として非常に重要です。先程P.59でご案内したようなアニメカードは若者比率が高く、このようなカードにしっかり力を入れてやっていくというのも、ある程度会員が若いということが非常に重要なのだと思います。流通系のクレジットカード企業で、恐らくエポスカードは平均年齢が一番若いカードに位置付けられると思いますが、それも若者を取り込んできたこれまでの取り組みがそのような形になっていますので、これからも若者比率のようなものは常に意識して、会員を拡大していくというのは非常に重要なことだと認識しています。また、若い方にしっかり利用していただくことによってゴールドカードになっていただければ、ゴールドカードのサービスを若いうちからお受けいただけるということで、メインカードとしてしっかり未永くお付き合いいただけるというかたちになりますので、若者をしっかり取り込んでいくビジネスについては、最後のKPIのところでもお話ししたとおり、今後もしっかり取り組んでいきたいと考えております。

Q. そういう意味では、例えばP.72のようなキャッシング収益の構成が減っていくのは、ある程度大きな流れの中で減っていくという理解でよいのか。

A. キャッシングは、会員属性が直接的に影響するというよりも、むしろ世の中全体で非常にキャッシュレス化が進んでおります。したがって、ATMで現金を引き落として、現金を利用するというマーケット自体が非常に小さくなっているというのが今の流れです。決済においても、非常に決済手段が増えてきました。また、今回のコロナによって、夜の臨時的な支出等が急激にシュリンクしています。いわゆるキャッシュレス化の流れ

とコロナのダブルパンチで、今キャッシングが非常に厳しくなっていると見ています。その流れが一気にコロナ後に回復してくるかという、なかなか難しいのではないかと、いう見立てを今はしています。

Q. 貸倒リスクについて、中期の期間の中での貸倒に対するリスク許容度の考え方をお伺いしたい。例えば、もう少しリスクを取ってでも収益が上がるのであれば、といった考え方もできるのか。もしくは現状と同じような考え方で中期の中では進んでいくのか。このあたりを改めて解説してほしい。

A. 当社のビジネスは、貸倒リスクを高めて収益を上げていくという考え方ではなく、以前からお話しさせていただいてます通り、基本的には業界最低水準の貸倒率をしっかりと維持しながら収益を上げていくと考えております。貸倒についても、与信を緩めて収益を高めるような計画は打ち出しておりません。今期はコロナの影響で一時的に償却率が少々上がりましたが、これまで通り、業界最低水準の1%半ばぐらいを目指して、今後も取り組んでいきたいと考えております。

Q. 家計シェア最大化戦略で、P.65のEC決済と、P.64の定期払いの取り組みについてそれぞれどのようなになっているかアップデートしてほしい。EC決済は、例えばGMO等と提携してるという話が従前からあるが、このようなECサイト業者との提携効果がコロナの影響で訳が分からなくなってしまっているのか、現状どれくらい期待できる手応えを感じているのか教えてほしい。定期払いについては、みんな電力との話に加え、大手企業とのシステム連携という説明もあった。ここは、要は公共料金が一番大きいと思うが、ここら辺もどれくらいの手応えを感じているのか、また時間軸等について説明してほしい。それとも逆に、家賃保証事業やみんな電力という、御社が一番強いところが当面はメインになるのか。その時間軸と手応えについてもそれぞれ解説してほしい。

A. EC決済の取り組みについては、カード会員の方々がECをより利用しやすくなるような仕組みも導入しています。具体的には、ECに限ってですが、ポイントで支払いができるというサービスを始めています。また、以前もこれはお話しさせていただいたと思いますが、「エポスかんたん決済」という、いちいちカード番号等を入力せず、ID・パスワードだけで買い物ができるようなサイトの拡大です。このようなことを同時並行で進めています。決済代行企業との協業については、以前GMO社との協業をスタートするというご案内させていただきましたが、実は着実に裾野が広がっております。業界第

2位のベリトランスさまという決済代行の企業とも、同様の取組みをスタートすることが決定しております。現在、こうした決済代行会社さまとの協業によって、いわゆるカードの募集や決済の部分で連携している現在のサイト数は、コロナの影響もあって少し進んでいないのですが、40社程度です。一方で、ここにきて交渉が一気に進みまして5年後には200社ぐらいまで輪を広げられると思っており、こういった取組みもECを今後加速させていく非常に重要な取組みになっていくと考えております。続いて、定期払いについてです。みんな電力さまとの取組みは、まさにコアになってくる取組みになりますので、ここはしっかり取組んでいきます。一方で、2番目の大手企業とのシステム連携、業務提携については、いろいろな会社さまに現在お声掛けをしており、具体的な協業の内容についてはリリースの段階で発表させていただきたいと思いますが、大手の公共料金の会社さま以外にも、保険会社さまとの協業もスタートしようと考えています。是非、楽しみにしていただければと思います。

Q. 1つ補足で確認したい。現在、サイトが40社で今後200社へという話だが、決済業者と提携したからといって、そこに入っているサイト全部が一気にという話ではなく、丸井、あるいはエポスカードならではのしっかりと協業を、そのサイトの運営業者1社1社としっかりと交渉して積み上げていくことで、ある程度時間はかかるが動き出したらその効果はかなり見込めるという理解をしていたが、その認識で良いか。

A. その通りでございます。例えば、決済代行会社さまというのは、いわゆる大手のモデルではない独自でサイト運営されている企業さまの決済代行をされています。したがって、その決済代行企業さまとエポスカードが共同で営業することによって、我々は一気に交渉先が広がるというメリットがあり、決済代行企業さまにとっては、エポスカードの連携を武器にいわゆる代行企業先を拡大していくというメリットがあります。その動きは比較的順調に今、推移していると考えております。

Q. 利息返還の話は脇に置いておいて、コロナ禍にあっても、非常にエポスカードは底堅く、非常に順調に推移していると感じている。本日の斎藤社長の説明も、非常に具体的かつマイルストーンが見えていると思っている。一方で、あえてリスクを挙げるとしたら、外的要因は置いておいて、内部要因としてリスクを挙げるとしたらどのようなところに気をつけて経営をしているのか。

A. ありがとうございます。利息返還は最大のリスクということで、今回の一定規模の積み増しにより、当面の間はそのリスクは軽くなったと思っております。リスクと言えるかどうか分かりませんが、フィンテックの世界は、技術革新、ITの変化が激しいとい

うことと、新規の参入も非常に活発化している業界ですので、そのような中で我々のビジネスが陳腐化しないように常に会員の方々のニーズを汲み取って、時代遅れになるサービスにならないようにしっかり提供していくことが大事だと思っています。昨今テレビ等でも、お得一辺倒の金融サービスが目につくというのを最近感じております。将来的にあまりエスカレートすると、それぞれ消耗戦になるのではないかと懸念しております。我々はそのようなビジネスに参入せず、別の立ち位置でしっかりと会員の方々のUXを高める取り組みをしていきたいと考えていますので、我々のリスクというよりも、業界が我々と想定していない動きをしているのが、少々心配です。

Q. P.55の新規入会の計画にある獲得コストとLTVについて。これは従来型の店舗から会員を獲得するというものと比べると、ネットの方が、競争が激しい分だけ獲得コストは相対的に高くなる。ただし、LTV自体は、従来のパターンより高いので、コスト対効果はそれなりにあるという話であったが、当面、御社のフィンテック事業の販促経費という観点からすると、まずはネットの部分の会員獲得を強化するタイミングから先1~2年は経費の増加が先にきて、その後それに対するリターンがじわじわ上がってくるというイメージで見ておけば良いか。ネットを強化することによるコストバランスとの考え方についてどのように考えればよいか伺いたい。

A. 今、ネットによる獲得コストは、非常に高騰する傾向にありまして、コロナ前の1枚当たりの発行コストは10000円を下回っていましたが、我々の情報によると、現在は15000円から20000円ぐらいで1枚当たりの発行コストが高騰しているというのがカード獲得コストの実態です。いたずらにそこに参入していくと短期的にはものすごいコストアップ要因になってきます。かといって、LTVを考えるとネット入会をしっかりと拡大していくのは必須だと思っています。このネット入会のコストアップ要因になっているのは、アフィリエイトであり、ネット広告であり、比較サイトです。こういったところの露出をコントロールして、全体的にコストアップを抑えながら、実は別のところのネット入会を強化しようということで、今後取り込んでいこうと考えているのが、アニメ、ゲーム、コンテンツ系のところの、いわゆるネットです。これを取引先と共創することによって会員を拡大していきます。これは非常にローコストで済みますので、このバランスの舵取りをしっかりとやりながら獲得コストを抑えて、ネット入会を増やしていきたいと考えています。

Q. ということは、全体的には、そういったコストコントロールで、今後1年間は従来ぐらいの販促費の伸びのようなイメージで捉えておけばよいか。

A. よいと思います。

Q. 定性的な質問になるが、博多マルイの出店があった頃の数年前、会員獲得はどちらかというと全面に押し出していたような時期があり、会員数の目標がまず大きくあったと思う。個人的にはその当時は今の考え方と少し違っていたという気がしている。新規のエリアでもあるし、会員数をとにかく積み上げていくということで、会員獲得の目標値も全面に押し出していたように思う。ところが、その後、会員数の獲得に時間が掛かってしまったというのがあり、今は会員数そのものを伸ばしていくのはもちろん重要だが、稼働率だという話になっている。しかも、ゴールド会員という質の高い会員の稼働をどう上げるかに重点が移っているという流れかと思う。この流れの中で、例えば会員を獲得していく現場の社員たちの評価はこの数年間で変わってきているのか。数ではなく稼働率、質の良い客を獲得するという評価方法に変わってきているのか。

A. おっしゃる通り、5～6年前ぐらいまでは新規カードに相当軸足を置いて目標ラインが設定されていた時期がありました。しかしながら、入会をしていただいたお客さまが、その翌年以降も含めてどれだけ継続して使っていただくかというところについては、店舗の現場で働いている人たちよりも本部の仕事であり、そこが乖離したところがあります。実は、その情報も、一昨年から店舗の各スタッフにはオープンにしており、新規の入会はもとより、その後の利用率までしっかり分かるようなインフラも整備して、両方しっかり見ていくというオペレーションにもう既に変更していますので、現場のメンバーはかなり利用を意識した業務にあたっていると認識しております。

以上