



今後の方向性

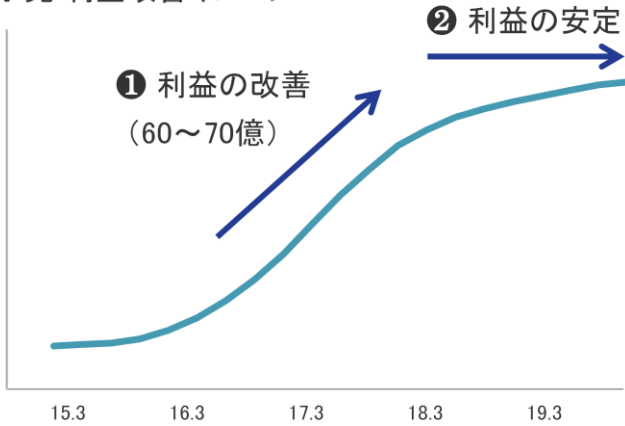
〇|〇|
MARUI GROUP

それでは、今後の方向性につきまして、
ご説明申し上げます。

定借化後の店舗戦略

- ・定借化の完了により利益の改善・安定化が実現
- ・一方でNOI利回りは都心店・郊外店ともに期待利回りを下回る

■小売 利益改善イメージ



■NOI利回り(2019年3月期)

※NOI利回り=NOI(事業損益)÷ 施設時価

	実績	期待利回り
都心店	3.9%	4.0%
郊外店	6.4%	7.0%

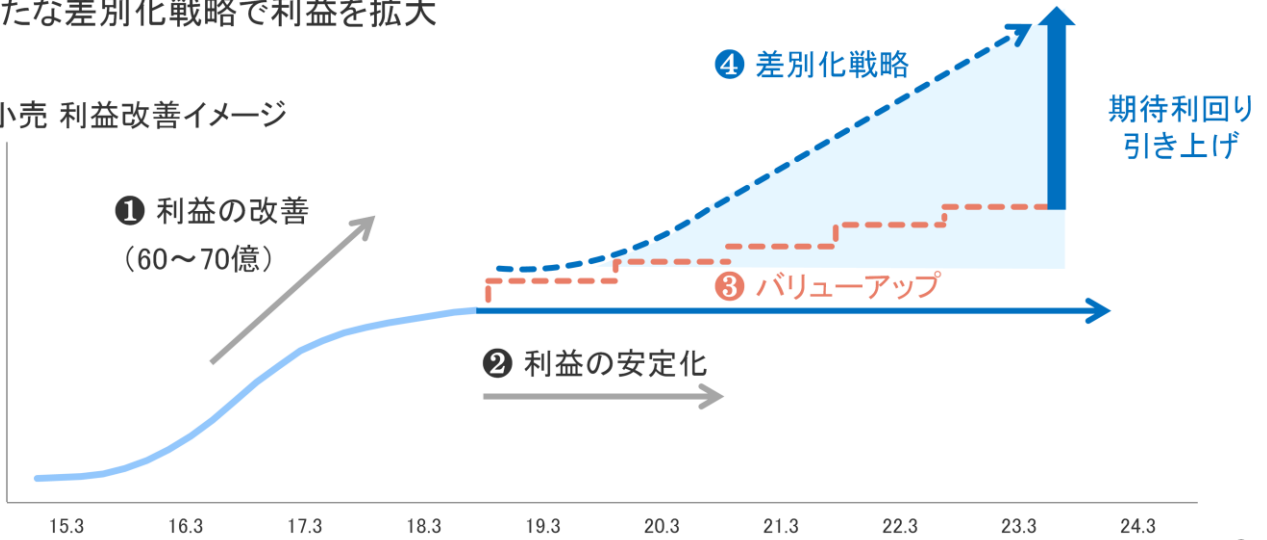
はじめに、定借化後の店舗戦略です。

定借化の完了によりまして、収益の改善と利益の安定化が実現いたしましたが一方で、不動産物件の収益力を示すNOI利回りは都心店、郊外店ともに、期待利回りを下回っております。

定借化後の店舗戦略

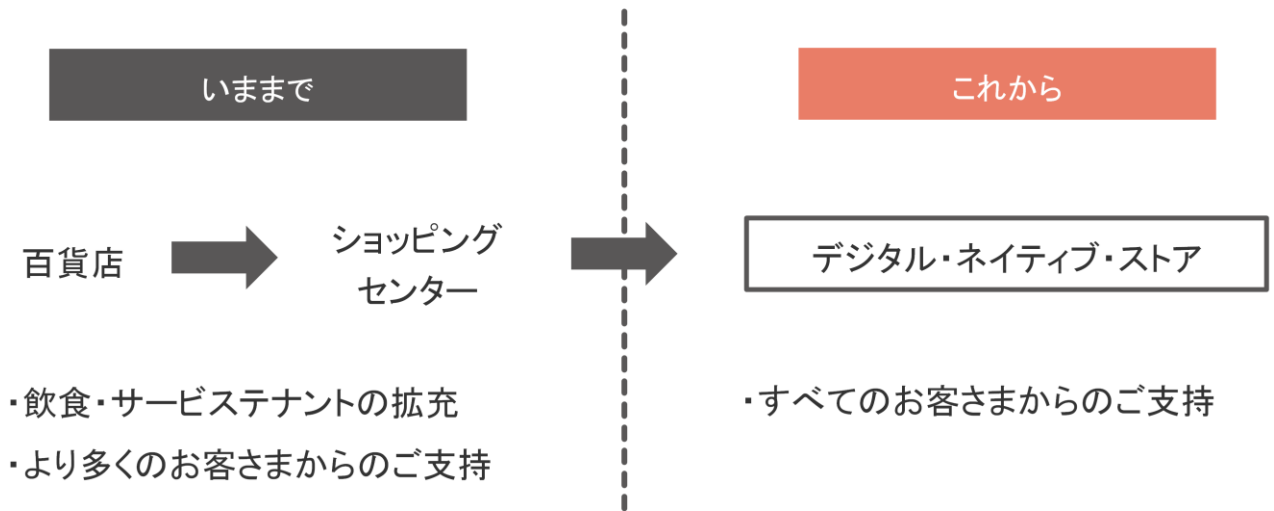
- ・契約更新に伴うバリューアップを着実に推進
- ・新たな差別化戦略で利益を拡大

■小売 利益改善イメージ



そこで、今後は契約更新に伴うテナントの入れ替えを通じまして、着実に期待利回りを達成してまいります。

さらに、この後ご説明する差別化戦略を実施することで、期待利回りそのものの引き上げをめざしてまいります。



私たちはかつての百貨店型の店舗から、定借化を通じてショッピングセンター型の店舗へと進化してまいりました。

その過程で、お客さまからの要望の強かった飲食やサービスのテナントを拡充することで、年代や性別を超えて、より多くのお客さまからご支持をいただいております。

そして、今後は、すべての人にご支持いただける店舗、デジタル・ネイティブ・ストアへと進化してまいります。



デジタル ネイティブ世代

- ・1990年後半～生まれ
- ・デジタル環境で育った世代



デジタル ネイティブ ブランド

- ・D2C(ダイレクトトゥコンシューマー)
- ・シェアリングブランド
- ・サブスクリプションビジネス

あらゆるものが、いつでも、どこでもインターネットで買えるようになった今の時代は、ただモノを買うだけでしたらネットの方が便利で、わざわざお店に行くことは、むしろストレスになりつつあります。

こうした感覚は、デジタルネイティブ世代である若い人たちにおいて顕著になってきておりますので、今後は消費者の世代交代が進むにつれて、店舗に買い物に行く人たちが減少することが懸念されます。

そこで、こうした新しい消費者にもご支持いただけるよう、新世代のデジタル・ネイティブ・ブランドを積極的に導入することで、ネットと連携しながら、ネットでは提供できない体験や濃密なコミュニケーションの場を提供する店舗に進化していこう、というのがデジタル・ネイティブ・ストアです。

FABRIC TOKYO

(新宿マルイ 本館・渋谷モディ・池袋マルイ)



オーダースーツのブランド
店舗で採寸、注文はEC

BASE

(渋谷マルイ・シティ横浜・なんばマルイ)



個人や小規模テナントさまへ
リアルな売場を週単位で提供

デジタル・ネイティブ・ブランドにつきましては、具体的な事例でご説明申し上げます。

新宿本館などに出店されているファブリック・トウキョウ様はオーダースーツのブランドで、店頭では採寸だけを行い、注文はネットで行う、イーコマースが前提のビジネスです。

BASE様は、個人や小規模のブランド向けにイーコマースのプラットフォームを提供しているベンチャー企業です。

オーナー様からの「リアル店舗での展開を支援してほしい」という、ご要望にお答えして、渋谷マルイなどでリアルな売場を週単位で提供しております。

ワコムブランドストア新宿

(新宿アネックス)



ペンタタブレット世界シェアNo.1の
ワコムさまが展開する体験ストア

メーカーさまのブランドを体験する場

(丸井グループが運営を受託)

シェアマルシェ

(有楽町マルイ・マルイファミリー溝口)



複数シェアブランドをセレクト
シェアリング体験を提案

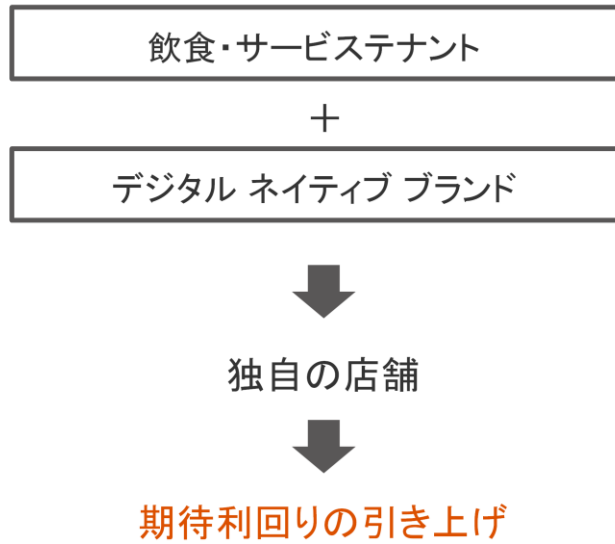
顧客接点の提供

(丸井グループが運営を受託)

また、ペンタタブレットで世界シェアNo. 1のワコム様も当社のビジョンに共感していただき、体験ストア出店のご要望をいただきました。

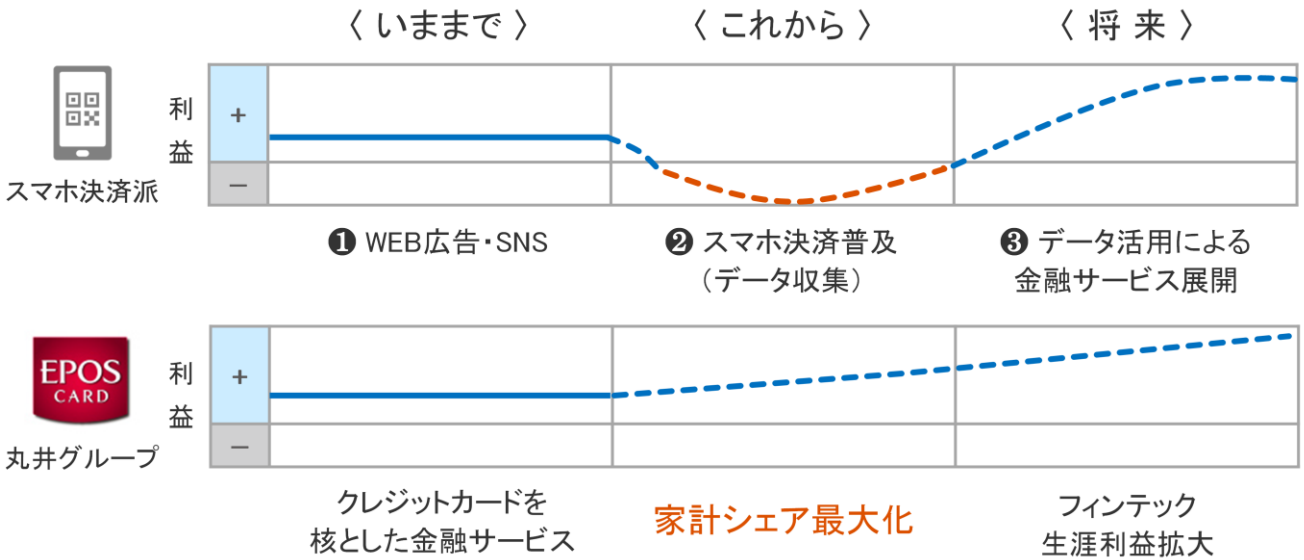
しかしながら、ワコム様はメーカーですので、店舗の運営ノウハウが無いため、丸井が運営を受託する形で新宿アネックスに体験ストアを開設いたしました。

また、有楽町やファミリー溝口のイベントスペースで展開しておりますシェアマルシェは、バッグや時計、子供服など複数のシェアリングビジネスに体験の場を提供しております。こちらも丸井が運営を受託しております。



このように、インターネットを前提としつつ店舗と一体となったビジネスでお客様の生活をより豊かにする新しいテナントを積極的に開発・導入し、飲食、サービスのテナントと組み合わせることで、独自の店舗を作ってまいります。

そして、このような差別化戦略を通じて、集客力を高めるとともに、期待利回りを高め、新たな成長を実現してまいります。



次に、キャッシュレス化に向けた戦略です。

昨年来、スマホ決済を中心にキャッシュレス化を推進する企業群が大規模なキャンペーンを次々に展開し、世間をにぎわせております。

彼らの戦略は、

- ① 既存のビジネスであるウェブ広告やSNSを基盤に
 - ② スマホ決済を通じてデータを収集し
 - ③ これをもとに金融サービスを展開する、というものと思われます。
- ②において現状展開されている様々なキャンペーンは、そのための先行投資であると考えられます。

一方、クレジットカードを軸に金融サービスを展開してまいりました当社は、彼らとはまったく異なる、独自の戦略を推進してまいります。その戦略は「家計におけるシェアの最大化」です。

① 家計全体へのアプローチ

② 家族全員の会員化(ファミリー・ゴールドカード)

③ あらゆるお金の使い方へのお役立ち(新エポスアプリ)



家計に占めるエポスカード決済シェアの最大化に向けた戦略を推進

この戦略は、

①家計全体へのアプローチ

②家族全員の会員化を

③あらゆるお金の使い方へのお役立ちを通じて、進めてまいります。

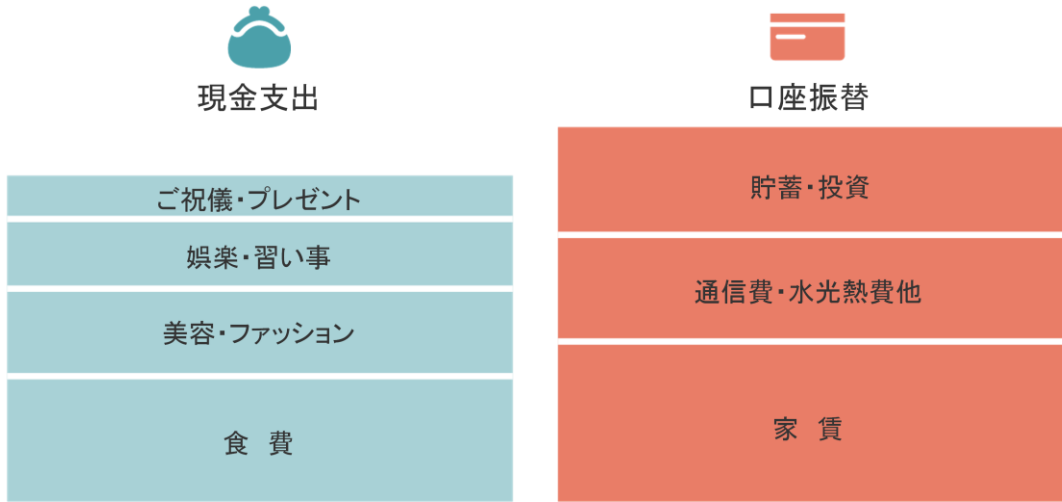
順にご説明申し上げます。



都内ひとり暮らしの
20代後半の女性を想定

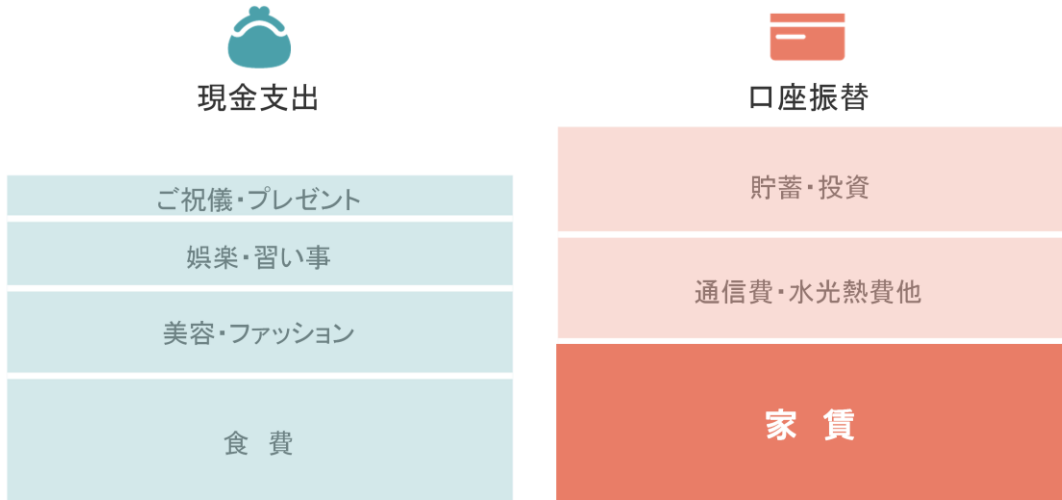
まず、家計とはそもそもどのような構造になっているのか。

エポスカード会員さまの中から、20代後半の女性、都内に一人暮らしの方の家計を例に見てみたいと思います。



お客様の家計は **口座振替が過半** を占める

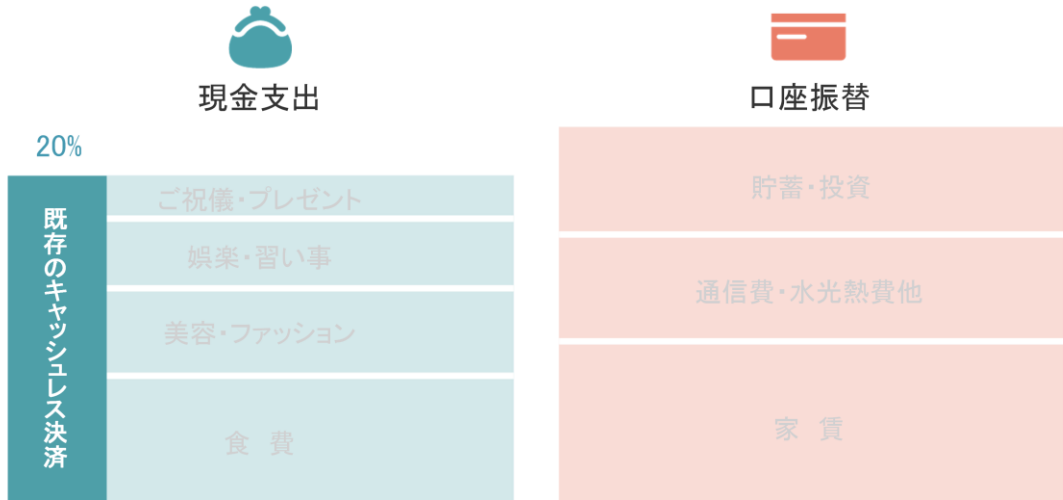
家計の構造は、大きく「現金支出」と「口座振替」に分けられますが、実は「口座振替」が過半を占めております。



特に **家賃** の支払いが占める割合が大きい

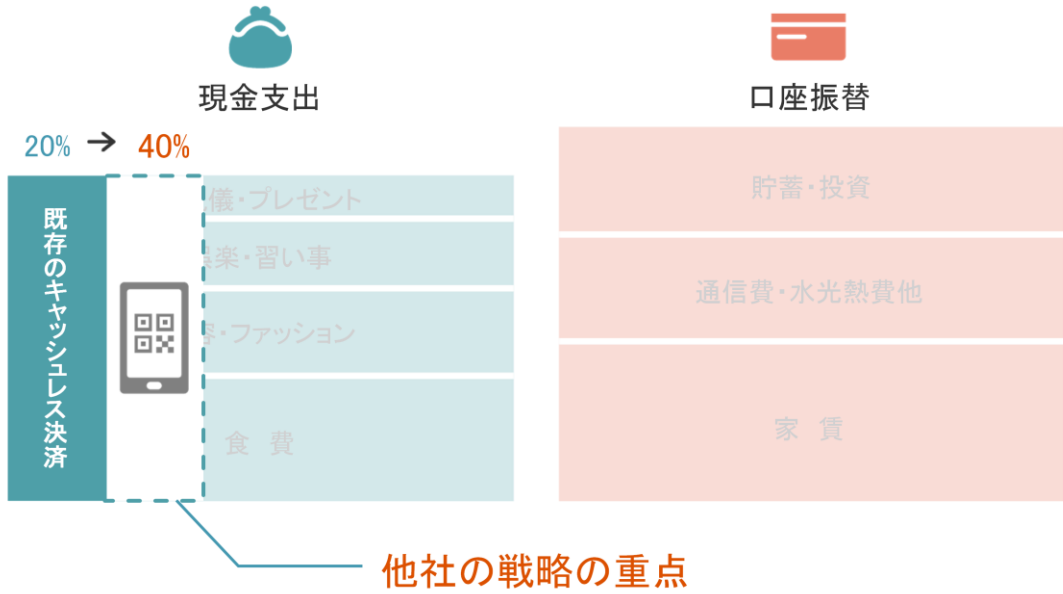
その理由は、家賃の占める割合が大きいからです。

これらを踏まえまして、「スマホ決済派」の戦略と当社の戦略の違いをご説明申し上げます。

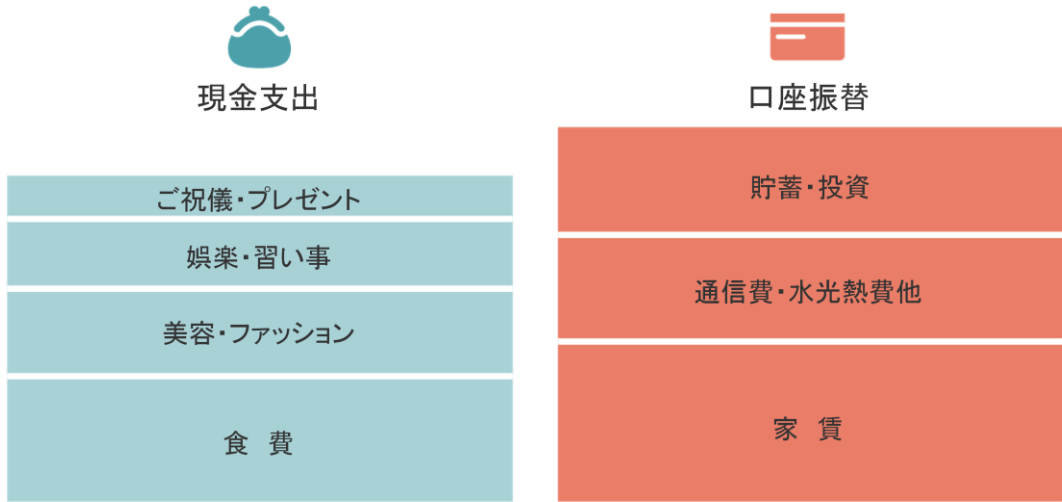


対面での少額決済を取り込む戦略

まず、スマホ決済派は、現状20%程度といわれている対面での少額決済を取り込む戦略です。

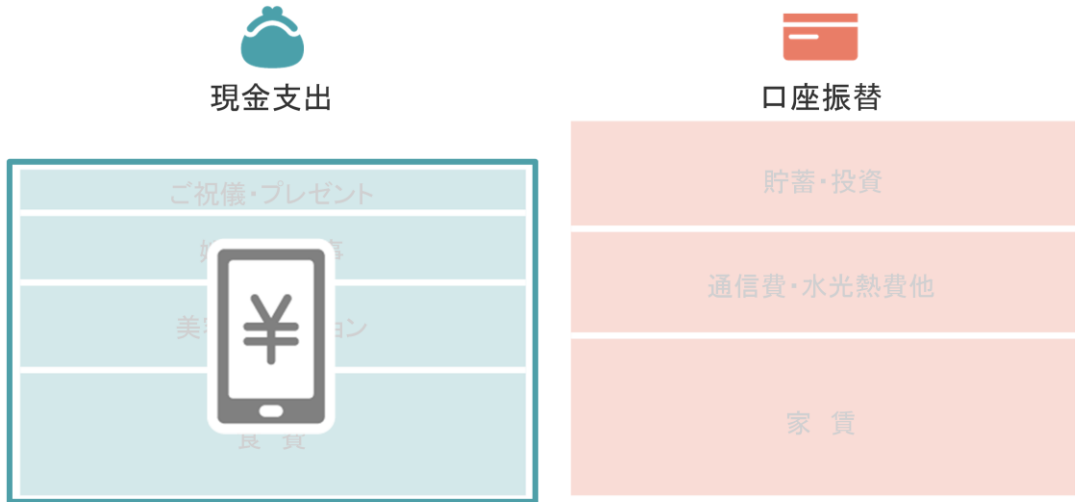


したがいまして、政府の目標にもなっておりますキャッシュレス比率40%に向けて現状の20%から拡大していくこの領域が、戦略の重点になると考えられます。



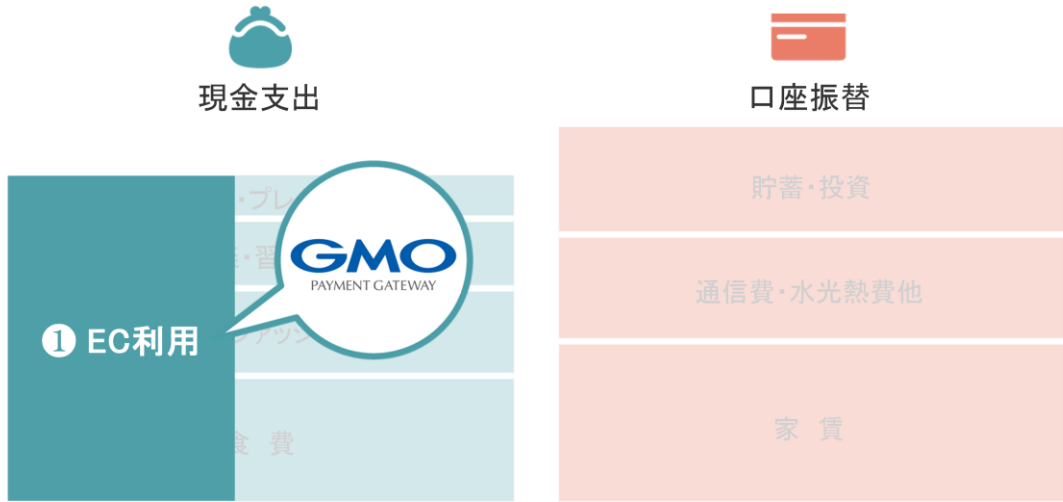
当社は **家計全体** にアプローチ

これに対して、当社は家計の左側だけではなく、右側も含めた全体に対してアプローチしてまいります。



対面・少額決済よりも **EC化** に注目

まず、左側の領域では、対面での少額決済よりも、EC化に注目してまいります。
なぜなら、日本のEC化率、すなわちイーコマースでの消費の割合は約7%と、諸外国と比べても低く、長期的な成長が見込まれますが、イーコマースでの決済はクレジットカードが一般的になっており、スマホ決済などの新たな決済手段に代替されにくいからです。



GMO-PG社と戦略的に提携し、**ECの利用を拡大**

そこでイーコマースでのご利用をさらに促進するために、GMOペイメントゲートウェイさまとの戦略的提携を進めてまいります。



戦略的パートナーとの共創により、**家賃保証サービスの利用を拡大**

今度は右側に移ります。

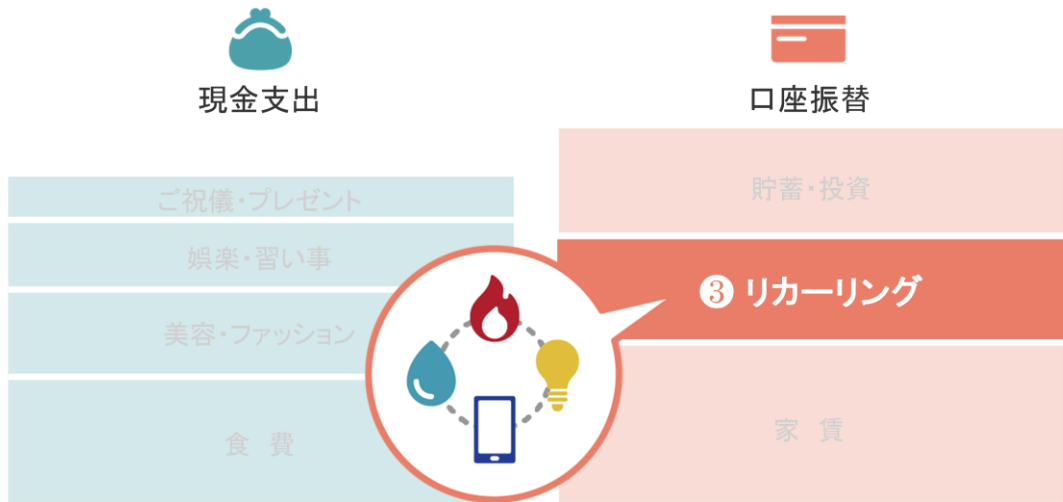
ここで注目すべきは、家計において最大の支出項目である家賃です。

通常、家賃をクレジットカードで支払うことはできません。しかしながら当社は家賃保証サービスを提供することで、家賃のカード払いを実現しております。

お客さまにとりましても毎月の家賃の支払いで、エポスカードのポイントが貯まりますので、ご好評をいただいております。

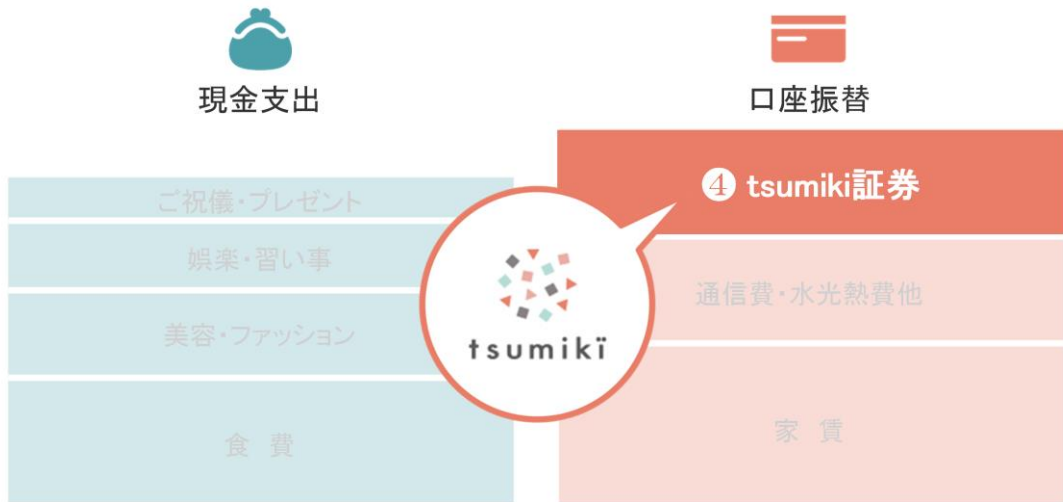
現状、家賃のカード払いは約2600億円で、取扱高の約11%を占めております。

この家賃のカード払いをさらに進めるために、住友林業さまやエイブルさまとの戦略的提携を進めてまいります。



エポスカード取扱高の約10%を占める
通信費・水光熱費のカード払いを推進

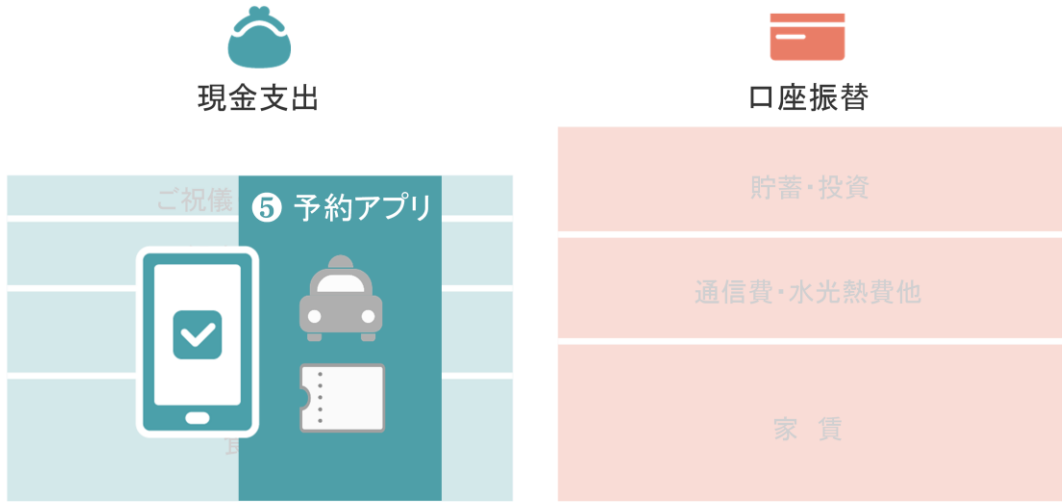
また通信費や水道光熱費に関しましては、毎月の料金をカードでお支払いしていただきリカーリングの取り組みを進めております。



通常はカード利用対象外の貯蓄・投資を
tsumiki証券で取り込み

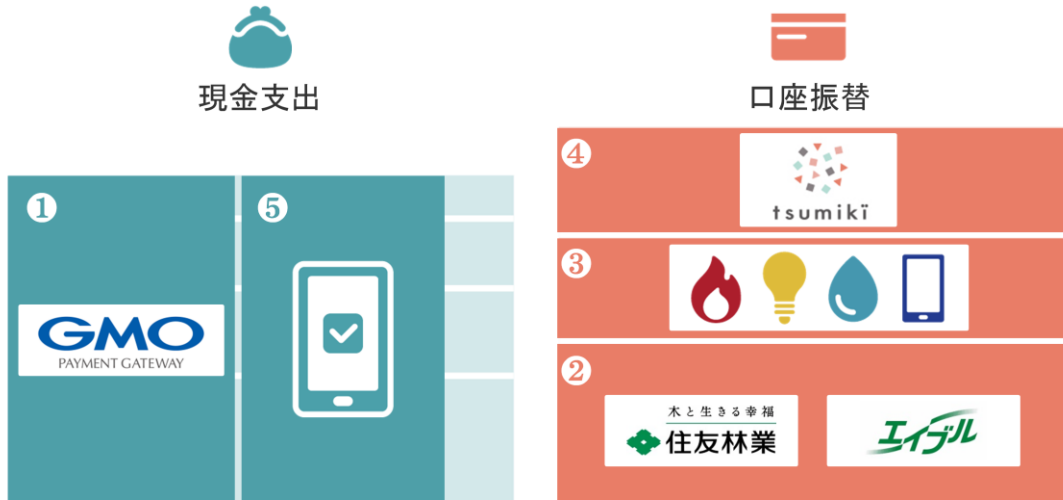
最後に残るのが、貯蓄・投資の項目です。

こちらは、支出項目ではありませんので、通常はクレジットカードの利用の対象外ですが、当社はtsumiki証券を通じてこちらの取り込みも進めてまいります。



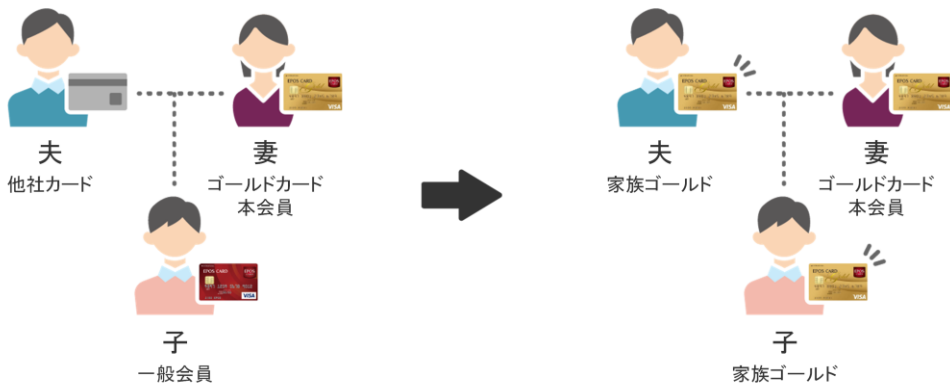
他社の予約アプリと連携し、
非対面でのエポスカード利用を拡大

さらに、新たなチャンスとしましては、予約アプリの普及に注目しております。
各種予約アプリとの連携を強化することで、非対面でのエポスカード決済を
拡大してまいります。



当社は **家計全体** において、
独自の金融・決済サービスにより **シェアを最大化**

以上、①から⑤までを通じまして家計におけるシェアの最大化を進めてまいります。

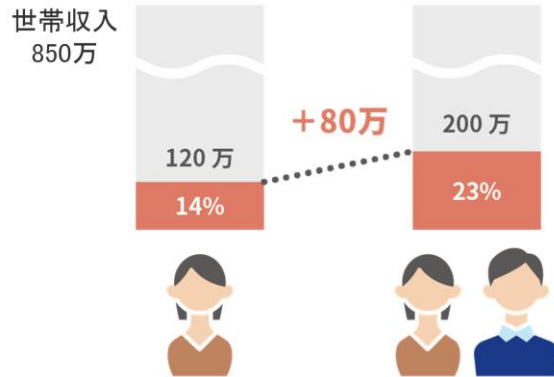


家族全員の会員化イメージ

ゴールドカードの本会員からの紹介で、
家族全員をゴールドカード会員に

次に、家族全員の会員化です。

先ほどの映像にもございました通り、ゴールドカード会員さまからのご紹介で、ご家族の方がお申込みいただける、ファミリーゴールドカードの取り組みを進めることで、



2人世帯(夫婦)の利用状況

世帯のエポス利用額が80万円増加、
家計における決済シェアは23%に拡大

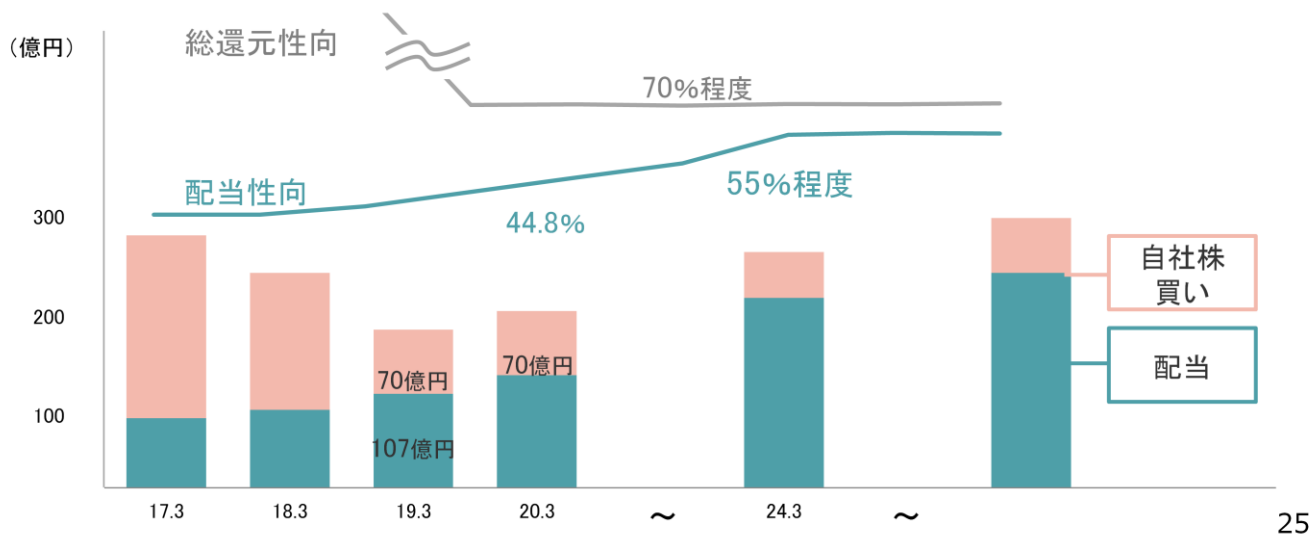
家計に占めるエポスカードのシェアが高まります。

したがって、先ほどの①から⑤までのアプローチとの掛け算で、お客さまのあらゆるお金の使い方へのお役立ちを進めることで、フィンテックの生涯利益の拡大を進めてまいります。

今後の株主還元の方向性

・24年3月期までに配当性向を約55%へ引き上げる

■株主還元額と各指標の推移



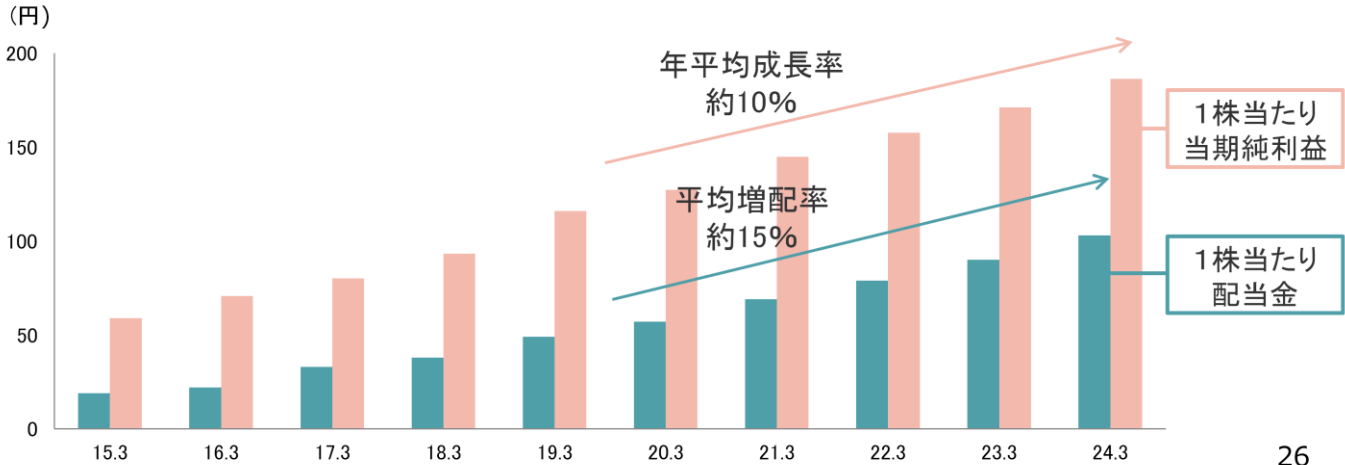
今後の資本政策です。

今期は、約45%の配当性向を予定しておりますが、2024年3月期までに、段階的に55%まで引き上げてまいります。

今後の株主還元の方向性

- ・定借化完了による安定的な利益成長と自社株買いの継続により
長期的な高成長と高還元を両立

■ 今後の配当イメージ



これによりまして、一株当たり配当金は平均増配率15%、一株当たり当期純利益は年率10%増を目安に、「高成長」と「高還元」の両立をめざしてまいります。

	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期
EPS	80.2円	93.2円	116.0円	127.2円	130円以上
ROE	6.7%	7.6%	9.1%	9.5%	10%以上
ROIC	3.1%	3.3%	3.7%	3.9%	4%以上

〈参考〉

営業利益	313億円	364億円	412億円	455億円	500億円以上
------	-------	-------	-------	-------	---------

最後に、中期経営計画のKPIです。

こちらは変更はございません。

以上のように、中期経営計画をふまえたグループ戦略を展開し、より一層の企業価値の向上に努めてまいる所存ですので、株主の皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。