

ユニー・ファミリーマートホールディングス 2018年2月期決算説明会 質疑応答要旨

決算説明会の主な質疑応答のテキストです。

内容については、ご理解いただきやすいよう部分的に加筆・修正しています。

・日 時：2018年4月12日（木）10：45～12：00

・用 語：コンビニエンスストア＝CVS、総合スーパー＝GMS、ファミリーマート＝FM

① 【連結業績、HD全体】

Q: 中期経営計画について、昨春の発表からコスト構造改革や金融・EC周辺事業が新たな力点として追加されたが、その背景および意図は。

A: CVSを含む国内店舗数がオーバーストアの状況にある中、これからは店舗数増加によるトップラインの拡大ではなく、既存店の客数を増加させ、収益力を高めていく必要がある。そのためには金融・EC周辺事業の基盤整備が必要であり、年内にそのアウトラインを発表したい。当社の強みはリアル店舗を有している事であり、大手ECと同じ事をする考えはない。また、コストについては、人件費の高騰にいかに対処していくかが課題であることから、2018年度は既存店に対し省力化投資を進めていく。

Q: 2019年度以降の投資の考え方について。

A: 2019年度以降の投資については、基本的に営業キャッシュ・フローの範囲内で進めていく。ただし、2019年度以降は金融・EC周辺事業が本格化してくるため、必要とあれば投資を積み増していく。尚、2018年度の設備投資計画1,400億円については、大半はCVS事業への投資である。

Q: 中期経営計画期間後の2021年度以降、グループ全体の方向性は。CVS事業、GMS事業それぞれの戦略イメージは。

A: この1年間、取り巻く環境変化が非常に早いことを実感している。オーバーストアの環境下、将来的に金融・EC周辺事業を収益化していくには我々の強みである実店舗をどう活用していくかが重要とみている。店の中身をどう変えていくかという点に知恵とお金を使っていきたい。

A: GMS事業については、競合からシェアを奪っていけるだけの業態にどう変化していくかが重要であり、その意味でドン・キホーテとの協業は有効だとみている。食品、日用雑貨のみならず、病院や美容院等、ネットではできない実店舗ならではのサービス機能も高めていく。

A: CVS事業については、全国17,000店で年間55億人ものお客様が利用し、20万人ものスタッフに支えられている。店舗巡回を通して感じたことは、個店ごとに様々な特徴があり、地域のために商売をしていることを痛感した。地域にどれだけ密着できるか、そのためには加盟店と本部がこれまで以上に強い信頼関係を構築することが大事だ。様々な面でCVSの可能性は大きいとみている。

Q: 伊藤忠商事の保有割合が40%超となったが、一層の関係強化を図っていく考えか。

A: 当社としては関係強化の一環として捉えている。

② 【CVSセグメント】

Q: FMの既存店日商が苦戦しているが、加盟店にはどのようなメッセージを発信しているのか。

A: 日商向上策として、店舗のリロケーションに加え、イートインスペースや駐車場拡大をはじめとする与件改善等、戦略的な投資を拡大させていく。また、加盟店には地域に密着した店舗づくりと一緒に進めるという方針についてご理解いただいております、そのために現場により権限を委譲していく。ブランド転換も相当進んだことから、ようやく体制が整ってきた。

Q: 中期経営計画上、CVS事業の利益成長をどうやって実現していくのか。統合コスト、統合シナジーはどの程度か。

A: 年間 100 億円程度増益をしていくのは決して容易ではないが、経営者として達成可能な水準だとみている。

A: 2018 年度はコスト削減の取り組みにより、CVS事業における販管費は 184 億円減少する見通し。2017 年度末時点の直営店舗数 442 店を 2018 年度末までに 274 店に減らしていくことで、直営店にかかる人件費等のコストを 100 億円程度削減することが可能とみている。また、統合関連コストは、2017 年度 80 億円に対し、2018 年度計画は 90 億円程度。統合シナジーについては、商品、物流面あわせ 2017 年度は 50 億円強、2018 年度から 2019 年度にかけて積み増し、さらなるシナジー発現を見込んでいる。

Q: CVS事業において、競合に対してどう差別化していくのか。

A: FMは「ファミリー」の名の通り、本部と加盟店が信頼関係を築いた上で一体となり、いかに地域に密着していけるかがポイントとなる。加盟店のやる気や質を高めていくことが大事であることから、同業他社以上に勉強会などにも力を入れている。

③ 【GMSセグメント】

Q: 新業態店舗「MEGA ドン・キホーテ UNY」への今後の転換計画について。

A: 2018 年 2~3 月に転換した 6 店舗はまだ開店から間もないが、立ち上がりは好調で、特に旧ピアゴ店舗の転換効果が大きい。今後更に検証を進め、2018 年度中に 2019 年度以降の具体的な計画を立てていく。

A: 小商圏での競争が激しくなる中、新規出店をするのではなく、新業態店舗への転換を中心に進めていく。転換後の衣料品・住居関連品の売上構成比は約 45%と、ピアゴ平均の 15%と比べて 3 倍もの高い実績が出ている。荒利率の高いこれらの商品群で稼いだ原資を、食品の強化に充てることで、集客力を高めていく。

Q: ユニーの新業態店舗への転換について、7 店舗目以降を進めていくにあたり、何かネックになる点はあるか。

A: 2018 年度の転換数は 6 店舗と当初の計画通り。2019 年度以降、年間の最大転換数は 20 店舗程度とみており、当初の考えと変わっていない。転換候補店を選定するにあたり、地権者や家主、テナント等の調整が必要であることから、1 年ぐらいかけてしっかり進めていく。また、転換済みの 6 店舗の実績を分析した上で、アピタ・ピアゴのブランド毎、あるいは立地、競合状況等も見極めながら、選定していく。

Q:ドン・キホーテとのダブルネーム店における運営上の課題は。人事制度も異なるなか、今後ユニー主導で運営できるのか。ポイントや商品面での協業は。

A:すでに転換済みの6店舗については、ドン・キホーテ側の運営方式で進めている。人事評価制度については、この1年で変えていく。また、ドン・キホーテ側の人的リソースにも限りがあるため、将来的にはユニーの社員が店舗運営を主体的に進められるよう、仕組みを確立していく。店舗研修・トレーニングには半年程度かかる。そのほか、商流・物流、ポイント等についても、双方のメリットを考慮し、検討を進める。

以上