

ユニー・ファミリーマートホールディングス 2016 年度決算説明会 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:2017 年 4 月 12 日(水)10:00~11:30

・用 語:HD=ユニー・ファミリーマートホールディングス、FM=ファミリーマート、
CKS=サークルK・サンクス、CVS=コンビニエンスストア、GMS=総合スーパー

① 【中期経営計画、HD全体】

Q:社長就任後、まだ間もないが、強みや課題等、感じたことは。

A:ユニーについては、週に 1、2 回ほど名古屋に出向き、店舗巡回等をしている。地場の中京圏では競合他社に比べ、オペレーション力も高く、優位性があるとの理解だが、まだ伸ばせる余地はある。

FMについては、CKSのブランド転換をかつてないスピードで進めており、社員も大変だが、士気は高い。ただし、ブランド統合以外にも、商品開発等、様々な面でスピードを高めていく必要があり、この点は、まだ不十分である。

Q:HDの経営管理体制の強化について、重視しているポイントは。

A:現時点では、FMとユニーの各事業会社の経営がパラレルとの印象を持っており、今後はHDが全体最適の視点でバランスをとっていく。また、現状はFMとユニーの本部スタッフは別々であり、ある意味ダブルコストになっている。システム面も同様。こうした点をコスト削減するとともに、ガバナンス強化の観点で、HDが一定の機能を持っていく。ただし、HDの機能が強くなりすぎると、個々の主体性が失われてしまう。このバランスが大事であり、現場については、GMSは佐古、CVSは澤田の両社長に任せていく。コスト面では1+1を2以下にすること、一方機能面では、1+1を3にすることがHDの役割だ。

Q:20 年度に向けた、営業利益、CVS既存比のイメージは。

A:あくまでもイメージだが、CVSの既存比は 18 年度 101.5%、19 年度、20 年度は 101.2%。IFRSベースでの営業利益については、17 年度 412 億円に対し、18 年度は約 600 億円、CVS400 億円、GMS200 億円程度。19 年度は約 900 億円、CVS約 660 億円、GMS約 230 億円。20 年度は 1,000 億円弱、CVS700 億円強、GMS300 億円弱のイメージ。

Q:IFRS導入の背景は。

A:これまでFMは am/pm、ココストア、CKSの統合等、M&A型で事業を拡大してきた。したがって、財務諸表上、実態の利益を明確に表すのは、日本基準よりIFRSだと判断した。

Q:IFRS上の営業費用項目▲213 億円(プレゼン資料P7)の分解は。特損はどの程度か。

A:持分法投資損益 13 億円、その他収益 15 億円が生じる一方で、その他費用を 241 億円見込んでいるため、▲213 億円となる。その他費用はほぼ日本基準で言うところの特損。主に減損

損失、閉鎖損失。

統合関連コストについては、16年度で約50億円。ブランド転換の改装投資にかかる減価償却費が2億円、そのほかシステムコスト、CKS加盟店への支援等の48億円を含む。

17年度はブランド転換を加速することで、それに伴う減価償却費が50億円、そのほかの統合経費と合わせ計100億円の見通し。18年度は落ち着いていく。

Q: 今期1,500億円を投資するにあたり、資金調達の必要性は。

A: CVSの投資は1,300億円を予定しているが、リースを除くと、キャッシュアウトは700億円程度となる見込み。CVSの営業C/Fが約700億円であることから、すぐに資金調達が必要になる状況ではない。GMSは主に改装投資が中心で200億円の投資計画だが、GMSの営業利益レベルを考慮しても、問題ない。有利子負債の水準は20年度に向け減少し、20年度のDERは0.7倍程度を見込む。

② 【CVSセグメント】

Q: 人手不足等、CVSの業界環境は厳しさを増しているが、加盟店支援等、現場の士気を高める策は。

A: 経営統合を経て、18,000店もの巨大チェーンとなった。一方、これまで店舗業務も足し算ばかりで、業務負荷も増しているため、一旦すべての業務を棚卸し、整理している。店舗オペレーションの効率化を目的に、改革推進室を立ち上げ、将来的には店舗業務を半分ぐらいに削減していく考えだ。POSレジの入替、精算業務の簡素化等、様々なバックアップを進めていく。今は改革の最中だ。

Q: CVSの利益率計画の改善幅が強気に見えるが、達成可能か。

A: FMの16年度差益率は27.44%と前年を0.24%下回った。要因は、低差益率のカード類の売上が伸長したことで▲0.09%、飲料等のキャンペーンによる影響で▲0.1%程度、値ごろ感のある中食を展開したことによる影響が▲0.04%。17年度の差益率計画は、CKSとの商品統合が完了したことによる統合シナジーや、物流コストの改善等で、0.49%の改善を見込んでいる。

Q: 2016年9月から開始した新FC契約への切り替えによる効果は。

A: 新FC契約は17年2月末時点で約9,000店、全体の約75%が切り替え済み。閉店予定店舗や契約満了店舗を除くと実質的な切り替え店は9割程度。残りは17年度上期中には切り替えが完了する予定。効果としては、新たに設けた廃棄ロスの一部本部負担を背景に、高日店舗において中食の発注が増加している。一方、中・低日店舗においては、効果の創出に少し時間がかかっている。3Q時点では収入増と費用増がイーブンだったが、下期では費用が若干先行している。

A: 新FC契約の導入により、加盟店の発注に対する意識は確実に上がっている。また、廃棄ロスに加え、水道光熱費の一部本部負担も加盟店の収入に寄与している。

Q: 本部フィー率の見通しはどうか。

A: 新FC契約による発注・売上改善効果を17年度計画にはそれほど織り込んでいない。フィー率

は保守的に見ている。

Q: 人手不足はどのくらい深刻な課題か。また、生産性改善についての取組みを教えてください。

A: 人手不足については憂慮している。新FC契約では、店舗運営全般に対する支援金として、月額 10 万円を支援するなど、加盟店をバックアップしている。さらに、システムの見直しも含め、店舗オペレーションを半分に削減する方向で、生産性の向上を進めている。

Q: ブランド転換完了後の競争戦略をどう考えているか。

A: ブランド転換を着実に進めることで、20 年度の利益目標は達成可能と見ている。ただし、転換完了後のCVS市場の成長余地を考えると、今までの延長線上では成長は難しい。当社は、FMとCKS合わせ、一日あたり約 1,300 万人のお客様が来店し、20 万人強の従業員が働くインフラを持っている。この規模を活用し、新しいビジネスを展開していけるかが重要。日本の小売業の変遷を見ても、変化への対応が鍵になっている。CVSは変化対応業。大きく進化するテクノロジーを使って、変化を捉えた対応をすることでさらに伸長可能だ。

A: CVSは統合により店舗数が 1.5 倍に増えた。競争戦略において、量と質、この 2 つが重要となるが、これまでは量と質ともにやや劣っていた。それが今回の統合により、量の面ではトップチェーンにほぼ追い付いた。量×質の掛け算が収益を生むことを考えると、次にFMが取り組むべきは質の向上となる。

Q: 減損損失は 16 年度でピークアウトするという話だったが、17 年度の特損が高水準の理由は。

A: 16 年度の閉店 452 店のうち、ビルド&スクラップが 244 店、単純閉店が 208 店。17 年度の閉店計画 600 店のうち、ビルド&スクラップが 200 店、単純閉店が 400 店の見込み。17 年度は閉店数増加に伴い、店舗閉鎖損失が増加することから、16 年度とほぼ同水準の特別損失を見込む。

Q: FM(単体)の営業利益が公表計画に対して▲50 億円程度下振れたのはなぜか。

A: 差益率が苦戦したことに加え、統合関連費用が 16 年度下期で 50 億円発生したため。

Q: ブランド転換完了後の出店計画は。ブランド転換の加速により、転換店の質が悪化しないか。

A: 17 年度、18 年度と、中期経営計画の最初の 2 年で低日商店舗を整理する。17 年度の純増店舗数は▲500 店、18 年度±0 店、2019 年度は+350 店程度。

A: 転換後の日商が極めて好調のため、加盟店の反応は良く、転換についてポジティブに受け止めて頂いている。このペースを崩さず、一日も早く転換を完了させる。これまでのところ、ブランド転換や物流等の統合において、大きなトラブルもなく、不安はない。

Q: ブランド転換後の日商改善効果は。

A: 16 年度下期のブランド転換店 829 店は、中京圏、首都圏を中心に比較的日商の高い地域から転換を開始した。日商は想定通り伸長している。

③ 【GMSセグメント】

Q: GMSの利益率計画の改善幅が強気に見えるが、達成可能か。

A: ユニーの 17 年度荒利率計画+0.5%のうち、0.35%程度は前期に実施した商品在庫損による

押し上げ影響であり、さらに商品在庫が適正化されたことによる効果も加わるため、実質的には 0.1%以下の改善にすぎない。中京圏の競争環境については、ドラッグストアも積極展開を進めており、価格競争はNB商品で激しくなることが想定される。今後、グループ全体における商品面でのシナジーを追求し、共同調達にも踏み込んでいきたい。

Q: GMSの業態改革に対する具体的な取組みは。

A: GMSはどのように集客を高めるかが最大の課題であり成長戦略でもある。アピタ新守山店のカルチャ・コンビニエンス・クラブさんとの取組みをはじめ、今後も新しい試みを実施していく。

A: 国内人口が減少する中、店舗を多頻度にご利用頂けるかがポイントになる。病院やフィットネス等、インターネットでは体験できない機能を積極的に入れていく。先日、リニューアルしたアピタ新守山店のよう、専門店と組んだ新しい直営の売場にも取り組んでいきたい。

以上