

ステークホルダーの皆様へ



ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社
代表取締役社長

高柳 浩二



「リアル店舗」を起点とした新たな形の
小売業へと変革していくために
「攻めの強化」へと舵を切ります

二つの「統合」を最優先で進めた1年

ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)の社長に就任してから1年あまりが経過しました。当時の最も重要な命題は、経営統合によるシナジーを最大化するために組織基盤を整備することでした。中でも特に注力してきたことは、過去に例を見ない規模で進めているコンビニエンスストア(CVS)事業におけるブランド統合と、もう一つは、事業会社の強みを融合させたグループシナジーの最大化という二つの「統合」でした。

CVS事業のブランド統合については、サプライチェーンの再構築も含めた作業が順調に進捗しており、2018年11月を目処に国内すべての「サークルK」「サンクス」店舗が「ファミリーマート」に生まれ変わります。また、グループの統合は

人材の融合も含め、概ね計画通りに進んでいると認識しています。

2017年度は、新たな成長に向けた基盤固めを進めるとともに、不採算店舗の閉鎖など懸念の払拭も前倒しで進めました。さらに、8月には「ドン・キホーテ」ブランドでディスカウントストアを運営する(株)ドンキホーテホールディングスとの資本・業務提携を行い、今後の成長に向けた布石も確実に打つことのできた1年でした。

こうした取り組みにより、2017年度における親会社の所有者に帰属する当期利益は、期初見込みの240億円を96億円上回る336億円を達成し、次年度以降に向け収益基盤を整えることができました。

「Everyday IMPROVE」を深化

競争環境のみならず、お客様の消費動向もめまぐるしく変化の中で、さらなる成長を遂げるためには、約4兆円の売上規模を持つ当社グループが一体となり、スピード感を持ってこの変化に対応していくことが重要です。このため、中期経営計画のスローガンには「Everyday IMPROVE」を掲げています。小売業の現場である売場が常に新鮮さを保ち、お客

様に足を運んでいただける場所であり続けるためには、日々の改善や創意工夫を地道に続けていくことが必要です。日々の小さな改善・改革の積み重ねが大きな変革につながります。一人ひとりの意識が行動を伴って変化し、その変化が組織に変革をもたらし、お客様に価値を提供し続けていく。これからの私たちの「IMPROVE」に、ぜひご期待ください。

2017年度実績、2018年度計画 (IFRS)

(単位:億円)

	2017年度実績	2018年度計画
PL		
グループ売上*	37,288	36,825
営業収益	12,753	12,702
事業利益	662	773
親会社所有者帰属当期利益	336	400
BS		
有利子負債	5,021	5,000
自己資本	5,432	5,700
各種指標		
D/Eレシオ(倍)	0.9	0.9
ROE(%)	6.3	7.2

※ (株)ファミリーマート単体(加盟店売上を含む)とユニー(株)単体の営業総収入で算出(日本基準)

ステークホルダーの皆様へ

「強いリアル」を目指す



今後の成長戦略を考えるにあたって、これまでの小売業の延長線上に将来の企業像を描いては、競争を勝ち抜くことはできません。国内の人口構成の変化や小売業における業態を越えた競争環境では、従来のような店舗網の拡大

と物販による収益強化に軸足を置いたビジネスモデルでは通用しなくなりつつあります。実店舗を持たないEC市場の拡大、先端技術の進化によって起こる消費行動の変化、ニーズの多様化に対応するためには、既存の収益モデルにとらわれることなく、業態そのものを変革するほどの発想の転換が必要です。「日々の改善・進化」をテーマに掲げているのは、このような環境下で競争力を高めるために最も重要な意識であるからです。

当社の強みは「リアル店舗」を有していることです。お客様や地域社会との接点である実店舗を持ち、そのすべてに商品や情報を行き渡らせるネットワークを構築していることが、ユニーファミリーマートグループにとっての最大の資産といえます。リアル店舗が持つ特徴を活かし、その強みをさらに強化することで自らを差別化し、リアル店舗を起点とした新たな業態へと変革していくことが、当社の描く成長戦略です。

新たな成長への攻めの強化

2017年4月に公表した中期経営計画では取り組み内容の軸を「統合の完遂」としましたが、既にお話した通り、CVS事業のブランド統合、組織間の統合ともに一定程度進捗したとの認識から、2018年度は「新たな成長への攻めの強化」のフェーズへ移行し、「強いリアル」として変革を遂げながら、収益成長を実現していくための基盤整備を本格化します。

リアルを起点とした存在感のある、強い流通グループになる。そのためにも、まずは現在ある店舗を徹底的に磨き上げる必要があります。CVS事業においては店舗機能をさらに強化すること、総合小売(GMS)事業においてはユニー

が目指す「新生活創造小売業」として、新たな特徴を打ち出すことが足元の優先課題であると認識しています。また、ポイントカード等を通じて得られるお客様の購買情報と、それらの情報を商品開発やマーケティングに活用するために整備された情報インフラも、「リアル店舗」でお客様と接する中で蓄積してきた重要な経営資源といえます。これらを活用して高い価値を創出することのできる、物販の枠を越えた新たな収益事業も検討しています。こうした背景を踏まえ、2018年度は「新たな成長への攻めの強化」として、1,400億円の投資を計画し、「既存店の『質』の向上」「新規収益事業の創出」に注力します。

“リアルを起点とした存在感のある、強い流通グループになる。そのためにも、まずは現在ある店舗を徹底的に磨き上げる必要があります。”

既存店の「質」の向上

経営統合とCVS事業におけるブランド統合によって、ビジネスの起点とすべき「リアル店舗」のネットワーク、すなわち「面」は確保できたものと考えています。今後は、「面」をしっかりと維持しながら、既存店の競争力強化にさらに注力していきます。最適立地へのビルド・アンド・スクラップ(B&S)や改装、新たな戦略什器の導入による与件改善を進めるとともに、機能拡大に向けて店舗レイアウトも積極的に見直していきます。新規の出店にあたっては高い収益力が見込める高質店に厳選することで、さらなる質の向上を図ります。

お客様にご来店いただくきっかけとなる商品についても、

中食を中心に高質化を図ります。CVS事業における新型コーヒーマシンの導入や、価値ある商品をご提供するための設備投資に加え、中食構造改革の成功事例をGMS事業にも水平展開する「惣菜プロジェクト」も推進しています。

並行して、店舗運営の効率化や作業負担を軽減するための投資も加速します。レジや商品棚などの店舗設備を刷新し、作業工程の簡素化や所要時間の短縮化を図ることで、労働生産性の向上を目指すと同時に、「リアル店舗」の特徴である、心の通った接客と高質な店舗運営に集中することのできる環境を整えます。

新規収益事業の創出

さらに、物販以外で、かつリアル店舗と親和性の高いビジネスから、新たな収益の柱となる事業を創出すべく検討を進めています。お客様が実際に来店される実店舗と、店舗網を結ぶサプライチェーンを最大限活用することが、ビジネスの起点になると考えています。具体的には、決済やポイント等に関連した金融事業や、物流網を活用したEC周辺事業など、現在ある店舗網やインフラを活用しながら、お客様の

利便性をさらに向上させることのできるビジネス群が有力な候補です。金融事業については、CVS・GMS両事業が持つ金融関連の機能を集約すべく、2017年度にグループ会社の再編を行いました。金融ビジネスの新たな可能性も見据えながら、2018年内には具体的な方向性を固めていく計画です。

ステークホルダーの皆様へ

異業種のリソースを活用する

小売業を取り巻く競争環境は、チェーン間の競争から業態間の競争へ、そしてネットとリアルとの競争へと目まぐるしく変化しています。

一方で、業種を越えた協業の可能性も大きく膨らんでいると実感しています。自社にない知見やリソースを、異業種との協業によって確保することで、スピードが求められる競争環境に新たな成長のチャンスを見出す事例は今後ますます増えていくことでしょう。当社のCVS事業が展開する一体型

店舗は、店舗に異業種の商品・サービスを品揃えし、CVSの利便性をお客様に提供することで、お客様の多様化するニーズにスピーディーに対応している事例です。(株)ドンキホーテホールディングスとの資本・業務提携による関係強化と、当社筆頭株主である伊藤忠商事(株)による連結子会社化も、異業種と相互の経営資源を活用しながら成長戦略を加速するための基盤整備の一環です。

アプローチの異なる小売業に学ぶ

ここで改めて、(株)ドンキホーテホールディングスとの資本・業務提携についてご説明します。「ドン・キホーテ」は同じ小売業でありながら、店舗運営のアプローチが大きく異なります。例えば、ドン・キホーテでは仕入れや価格設定などの権限と責任が大きく現場に委譲されており、チェーンストアで展開するGMS事業とは異なり、個店個店による多彩な品揃えと、売り切って収益を出す現場の徹底力が個性的な売場の創出につながり、幅広い客層を惹きつけています。同社との協業によって、相互の経営資源を活用したシナジーが生まれ、これまでの小売業の枠組みを越えて、新たな業態の創造につながっていく可能性に大きな魅力を感じたことが、今般の提携を決断した理由です。

2018年2月から3月にかけて、ダブルネーム店舗「MEGAドン・キホーテUNY」が中京地区と神奈川県内に合計6店舗オープンしました。いずれの店舗も売上高・客数ともに好調に推移しています。それ以上に、自らの意思でダブルネーム店舗の開店・運営に参画しているユニーの社員が、日々ドン・キホーテ流の店舗運営を現場で体感しながら刺激を受け、ノウハウを吸収していることも大きな収穫です。まずは6店舗の結果を検証しながら、ユニーの店舗運営にも積極的に活用していきます。

物販に加え、新たな店舗機能強化に向けて

2018年4月、当社の筆頭株主である伊藤忠商事(株)が、公開買付を実施することにより当社を連結子会社とする旨公表しました。当社としても、伊藤忠商事(株)の子会社となること、当社の中長期的な企業価値向上に資するという結論に至ったことから、同社による公開買付に賛同することとしました。なお、公開買付が成立後、伊藤忠商事(株)は当社の総議決権の過半数を保有する親会社となりますが、当社としては、上場会社として経営の独立性を維持し、少数株主の利益に資する経営を進めてまいります。

伊藤忠グループとは現在も、中食商品のサプライチェーンや店舗運営に関わる諸機能、さらには情報システムといった多方面で協業関係にあります。当社としては、金融・EC周辺事業など、物販以外の新規事業を検討するにあたって、自社だけで知恵を絞るのではなく、伊藤忠グループが持つ商社機能やネットワークを活用することが合理的であるとの考えから、グループとして最適な形で協力しながら事業を推し進めてまいります。

「リアル」として成長し続けるために

これらを総括しますと、店舗網や組織、戦略、それに協業パートナーとの関係構築など、新たな成長のための「ハード面」については形が整いつつある一方で、今後は「ソフト面」の強化が求められることとなります。サービスを提供し、新たな発想を生み出す主体は組織ではなく、人です。「モノを仕入れて売る」ことだけに力を注ぐ収益モデルから、「モノを売る現場に機能を付加していく」業態へと変革するためには、社外のリソースに頼るだけでなく、得意分野も考え方も異なる多様な人材を積極的に確保し、育成していく必要があります。過去の延長線上で仕事をするのではなく、新たな発想で大胆に挑戦する企業風土を醸成するためにも、「Everyday IMPROVE」を掲げると同時に、制度面でも職場環境の整備を推し進めなければならないと感じています。

また、ユニー・ファミリーマートグループのビジネスは社会のニーズや課題に対応したものでなければなりません。社会課題の解決に向け、当社が持つ資産、すなわち地域に根差した「リアル店舗」を起点に、新しい価値を提供し続けていくことが、自社のみならず社会全体の持続的な発展につながるのだと考えています。

収益成長の具体的なイメージですが、新規収益事業の創出を視野に入れつつ、中期経営計画、2020年度の利益目標を税後ベースで600億円としています。既にご案内の通り、懸念の払拭を前倒しで行ったこともあり、2018年度は親会社の所有者に帰属する当期利益400億円を目指し、経営戦略を着実に推し進めてまいります。

なお剰余金の配当につきましては、株主の皆様への利益還元が経営の重要政策であるとの考えから、安定的かつ維



続的に連結業績の成長に見合った成果の配分を行っていくことを基本方針とし、連結配当性向40%を目標としています。2018年度につきましては1株当たりの配当金は前期に比べ15円増配の127円とし、その後も利益成長に資する攻めの投資を継続的に進めるとともに、株主還元につきましても積極的に行っていく方針です。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後ともユニー・ファミリーマートホールディングスにご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2018年6月

ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社
代表取締役社長

高柳浩二

1株当たり配当金／配当性向

■ 1株当たり配当金(円) ■ 配当性向(%)

