

ユニー・ファミリーマートホールディングス 2019 年 2 月期決算説明会 質疑応答要旨

・日 時:2019 年 4 月 11日(木)10:00~11:15

・用 語:FM=ファミリーマート

PPIH=株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス

Q: 中期経営計画における 2020 年度の親会社所有者帰属利益 600 億円は変更なしという理解で良
いか。

A:2019 年度計画の 500 億円から 100 億円増益するのは決して容易ではないが、まだ時間もあり PPIH
との協業等も含め新規案件を検討している。2020 年度の親会社所有者帰属利益 600 億円は達成
可能な水準だとみている。

Q: 5 月 1 日以降のトップお二人の役割分担について。

A:FM は基本的には私が中心となるが、PPIH や海外関連等の重要な経営課題については高柳とし
かり相談しながら進めていく予定である。

Q: 中長期的な FM 事業の収益性の見通しについて。

A:小売業界全体がオーバーストアにあると認識しており、FM においても店舗数の大幅増は考えてお
らず、トップラインの増加余地は限定的と見ている。現在のコンビニエンスストア事業を取り巻く経営
環境などを踏まえつつ、物販以外にも金融事業含めこの 2 年間で将来の成長に繋げる基盤作りを
していく。

Q: 2019 年度の既存店向け投資は 1,130 億円とのことだが、今期だけの特別な規模感か、それとも
来期以降も同等規模で継続的に実施していく予定か。

A:今期の投資規模は特別であり、来期以降も続くものではない。出店については、従来通りビルド&
スクラップを中心に進めるとともに、出店余地のある三大都市圏を中心に厳選して進めていく。また、
今月オープンしたパナソニック株との IoT を活用した「次世代型コンビニエンスストア」のような実証
実験等も含め、様々な取り組みを行っていきたい。

Q: 投資リターンについて。

A: 2019 年度の既存店投資 1,130 億円のうち、370 億円は商品力の強化に充てる。具体的には、冷
凍ケースを 4,000 台導入するほか、新型コーヒー仕器を導入していく予定だが、いずれも売上伸長
効果がすでに得られており、十分な投資リターンを見込んでいる。また、510 億円を店舗基盤の強
化に振り向ける計画であるが、主に既存店舗のビルド&スクラップを中心とした与件改善であり、投
資回収は問題ない。残りの 250 億円については、店舗オペレーションの効率化を目的とした投資で
ある。

Q: 非常にキャッシュリッチな状態だが、今後の成長にあたり、キャッシュをどう使っていくのか。

A:ネット D/E レシオは-0.06 倍とキャッシュは潤沢であり、伊藤忠に一部預託している分もあるが、
我々が必要に応じていつでも使える状態にある。また投資は営業 CF の範囲内で実施していく考
えである。リターンをしっかりと意識したうえで、機動性をもってキャッシュを将来の成長に向け効率的に
活用していく。

Q: 2019 年度におけるブランド統合コストとシナジー効果の見通しは。

A: 昨年 11 月末にブランド統合が完了したことにより、統合コストが減少に転じるほか、統合シナジーの更なる積み増しにより、2019 年度においてはシナジー効果がコストを上回る見通し。統合シナジーとしては、システム運用費の削減効果 30 億円が加わり、合計で 90 億円を計画している。一方、統合コストは、ブランド転換投資に伴う償却費が前年比微増になる見通しだが、転換支援金がなくなるため、前期比 10 億円減少の 70 億円を計画している。

Q: 本部コストの削減について。

A: 経営統合以前に比べて店舗数が約 1.5 倍に増加した一方、本部の管理部門も人員が増加した。ブランド転換に従事していた社員の適正配置も含め、本部コストの見直しを進めていく。

Q: 2019 年度計画の税率の前提について。また、ファミペイのサービスインに伴うコスト影響は。

A: 当社は連結納税制度を適用しており、その制度に則しグループ全体の税金をミニマイズしていく。また 2018 年度に閉鎖損失等を構造改革費用として計上したが、2019 年度に閉鎖が実現していく過程で生じる税効果も見込んでいる。これは、本日のプレゼン資料 P. 10 記載の「HD 並びに連結調整」50 億円の中に含まれている。

7 月にサービス開始を予定しているファミペイ関連の販促コストについては、検討中でまだ固まっているわけではないが、最大で 30 億円程度見込んでいる。

Q: バーコード決済で課題があると説明していたが、具体的に何か。

A: 現状はレジオペレーションがやや煩雑なため、よりシンプルにして、お店の負担を軽減していく必要がある。

Q: 24 時間営業問題に関する今後の方向性について。

A: 6 月から予定している時間営業の実験は加盟店も対象としているうえ、これだけの規模で実施するのは初であることから、しっかり結果検証をしていくことが重要と考えている。

Q: 時間営業の実験内容について。

A: 店舗与件は地域ごとに異なるため、実験を 2 パターンに分け、それぞれ 2 つのエリアで実施していく。実験の結果を踏まえ、加盟店と議論を尽くし検討を進める。

Q: 24 時間奨励金の増額について。

A: これまで 24 時間奨励金は店あたり月 10 万円の固定制であったが、2019 年度より最低賃金の上昇率に応じて毎年改定するスライド方式に変更する。

Q: PPIH 株式取得に対する方針について。

A: 将来的には 20%の株式を取得し、持分法適用関連会社化する方針に変わりはない。但し、現時点で時期・手法等の詳細は未定であり、引き続き、市場動向等を慎重に見極めて検討していく考えである。

Q: PPIH 株式の取得手法について。市場買付だけでなく借株のオプションもまだあるのか。

A: PPIH 創業家からの借株については、当社が主体的に 20%近くまで取得したうえで、不足分を補う手段であると考えている。

以上