

ファミリーマート

2021年2月期第2四半期決算電話会議 質疑応答要旨

・日時:2020年10月8日(木)10:00~11:15

・用語:ファミリーマート=FM、伊藤忠商事=ITC

Q:上期のレビューと、下期の取組みについて

A:早期退職優遇制度やエリア本部制など大胆な本部構造改革を実行したタイミングに、コロナ禍の影響が重なったことで、売り場作りへの対応が後手に回った。現在も厳しい状況に変わりはないが、店舗再生本部での取組みなど、成果につながっている施策を引き続き愚直に取り組んでいく。また、CMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)として新たに当社に迎えた足立氏の統括のもと、デジタル販促などを通じ、当社の商品・サービスをより一層お客様に訴求する施策を実行していくことで、収益改善を図っていく。

Q:上期計画に対する進捗について

A:上期の業績予想については開示していないが、事業利益においては、トップラインの伸びは弱含みであるものの、計画に対し大きな乖離はない。今回多額の減損損失を計上したが、これはコロナ禍の影響が当初見通しよりも中長期に渡って続くことによるものである。「新たな生活様式」が見えてきた今が、将来懸念を払拭し、収益回復に向けた再スタートを切る重要なタイミングであると判断した。

Q:宣伝販促費の上期実績と今後の見通しについて

A:上期の宣伝販促費が前年を下回ったのは、コロナ影響を鑑みて宣伝販促費を含め全てのコストを抑制した結果であるが、下期以降は計画に基づいた販促活動を実施するとともに、CMO統括のもとPR体制を再構築して攻めに転じる。

Q:現在の店舗数規模に対する考え方について

A:店舗数はマーケットでのプレゼンスを示す上で重要な要素であるが、店舗数を追って収益を拡大していく時代ではない。現在の店舗が適正か否かという問題ではなく、マーケット環境や収益性などを丁寧に検証する必要がある。その検証の結果、将来にわたり収益性が見えるマーケットに出店をするし、収益性が低くなった店舗は、閉鎖していく。

Q:店舗再生本部の評価と、中長期的意義について

A:これまでの実績は高く評価しているが、中長期的な観点では、店舗再生本部は可能な限り早期に解消し、フランチャイズ事業をしっかりと取り組ませたいと考えている。

Q:加盟店支援などの取組みの状況について

A:第1四半期より、新たな加盟店支援を開始、またコロナ禍において追加で加盟店支援を行うなど、「攻め」よりも「守り」の姿勢が強い傾向にあったが、第2四半期からは、売場での品揃え強化に向けた支援策など「攻め」に転じた。定期的に消費者アンケートを実施しているが、取り組むべき課題は多く、その解決のために、既存の人材の育成だけでなく、外部からの人材採用やITCグループなどからの出向受入なども視野に入れながら、企業文化を変え、あらゆる課題に対応していきたい。

Q:加盟店支援及びコロナ対策の進捗と内容について

A:今期は、複数店・再契約奨励金の拡充で60億円、24時間営業分担金の増額で30億円、廃棄ロス分担金制度の改定で20億円、合計110億円の加盟店支援を計画している。店舗再生本部を新設し、一時的に直営化された店舗の再生・収益化に取り組んでいるが、今期末まで

に 100 店舗ほどの再 FC 化を見込んでいる。収益性が向上した店舗については、加盟店支援策を活用した経営をしていただき、加盟店と本部との Win-Win の関係構築を推進していく。また、当社は売場の品揃えに課題があり、廃棄ロス分担金制度の改定により売場の魅力度を上げ、日商向上に取り組んでいく。また、コロナ対策については、非常事態宣言中に日商の急激な減少もあったことから、チェーン全体の維持と最適化を図るために必要な支援を行っている。

Q: FC 契約更新への対策と、公正取引委員会指摘への対応方針について

A: 加盟店に対する定期的なアンケートやコミュニケーションの状況をデータベース化し、契約更新の際にそれを利用し、契約更改に役立てている。また、当社は、24 時間営業については本部と協議のうえ加盟店に判断して頂くことを基本スタンスとするなどの対応を行っているが、公正取引委員会による指摘内容は真摯に受け止め、当社としての対応状況を 11 月までにまとめる予定である。

Q: 金融デジタル事業の状況と今後の計画について

A: 金融デジタル戦略における広告事業については、株式会社データ・ワンを4社の合併で設立し、今年 12 月に事業を開始する予定である。同事業では、FM の購買データと NTT ドコモの顧客データを連携させたデジタル広告の企画・販売に加え、EC で普及している「購買情報に基づいたターゲティング広告」をリアル店舗の購買情報でも実現していく。また、店舗におけるデジタル広告として、サイネージを採用し、ITC 協力のもとデジタルサイネージの実証実験を都内9店舗で今年1月から実施中である。デジタル化による店頭販促効果の向上に加え、広告収入を新たな収益とすべく事業計画を策定中である。小口ファイナンスは、来年度上期中にスタートする計画としている。

Q: 台湾 FM の業績が好調な理由について

A: 台湾 FM は、加盟店と経営層が非常に近い関係性にあり、フランチャイズ事業は加盟店と本部との相互信頼のもとに成立するビジネスであることから、台湾 FM においてはその信頼関係が極めて強固で、競争環境や外部環境の変化があるなかでも健全な成長を実現できていると考えている。

Q: 今後の事業戦略について

A: 日本の小売業を取り巻く環境は急速に変化しており、大量出店によるシェア獲得の時代から、質の向上による持続的成長の時代となった。例えば、金融デジタル戦略におけるファミペイについても、単にダウンロード数を追うのではなく、お客様にとって本当に利便性の高いものにするために、ITC や外部の知見も活かしながら、より質の高いサービスを提供していきたい。

Q: 今後の事業計画と投資計画について

A: まずは、現在の売上状況に対し、出来ることを着実に実行して売上を回復させていく事が重要であり、今後の事業計画策定の基礎固めに努めたい。その上で、金融デジタルや新たな収益の柱となる事業のための投資を行い、収益拡大を図っていく。

Q: 今後の情報開示の方針について

A: 上場と非上場では、開示する内容は異なってくるが、当社としては今後も情報開示は継続していきたいと考えており、ITC と協議のうえ決定していく。

以上