

ユニー・ファミリーマートホールディングス 2019 年 2 月期第 2 四半期決算 ならびに適時開示(10/11_8 時公表)に関する説明会 質疑応答要旨

・日 時:2018 年 10 月 12 日(金)13:00~14:15

・用 語:UFHD=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、
CVS=コンビニエンスストア、GMS=総合小売、DS=ディスカウントストア

・出席者:

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、代表取締役副社長 中山 勇、取締役 CFO 中出 邦弘

株式会社ドンキホーテホールディングス

代表取締役社長 兼 CEO 大原 孝治、代表取締役専務 兼 CAO 吉田 直樹

【第一部:決算に関する質疑応答】 ※回答者敬称略

Q: 上期決算においてCVS事業の事業利益が計画を超過した要因について。

(中出)

A: サークルKサンクスのFMブランドへの転換により平均日商が 10%改善していることに加え、
転換 2 年目に入った店舗も日商前年比 102%と引き続き伸長したことが寄与した。また、直営
店を中心とした不採算店舗の閉鎖を前倒しで進めたことにより、人件費等の経費削減が図れ
たことも利益を押し上げた。

Q: 上期業績が計画を超過した一方、通期計画を据え置いた理由は何か。また、閉鎖数は当初
計画より増やすのか。

(中出)

A: 上期の計画超過により、通期計画の達成確度が高まった。下期にCVS事業における戦略什
器の前倒し導入を計画していることから通期計画は据え置いたが、ユニー株式売却やドンキ
ホーテHDへの出資等により、改めて通期の業績予想を精査して公表する。また、上期に前倒
しで店舗閉鎖を進めたが、通期計画の閉鎖店舗数に変更はない。

Q: 上期の好決算を踏まえ、中長期的な成長に対する考え方を教えて欲しい。

(高柳)

A: 今夏は天候に恵まれた部分もあり、決して楽観視はしていない。CVS事業における従来から
の諸施策の更なる徹底に加え、年内に発表予定の金融・EC周辺サービスを進めていく。

Q: 下期に導入を予定している戦略什器について。

(中出)

A: 新型コーヒーマシンを下期に 5,400 台導入する。さらに来期にかけ、1 年半で累計 27,000 台導
入し、投資金額は 200 億円を見込んでいる。その他にもセルフレジや 7L フライヤー等、店舗の
高質化に寄与する什器も当初計画通り導入していく。

Q: 不採算店舗の閉鎖を前倒しで進めているのはなぜか。また、下期にかけて追加的に実施した
い取組はあるか

(高柳)

A: 今後、競争環境の更なる激化が予想される中、不採算店舗等のマイナス要素は可能な限り

事前に処理を済ませたい。下期も引き続き不採算店舗の閉鎖処理を推進するとともに、1年半で導入予定の新型コーヒーマシンの前倒し導入を進めていく。

Q: ブランド転換完了に伴うシナジーについて。

(中出)

A: 店舗システムの一本化による30億円の経費削減を始め、計90億円の統合シナジーを見込んでいる。そのほか、経営統合に伴う水道光熱費や包材等の経費見直しも含めると、年間120~130億円の効果が見込んでいる。

Q: 年内に発表を予定しているポイントや決済サービス等の新規事業の方向性について。

(高柳)

A: 新規事業において、顧客データ収集は母数が重要であり、これをいかに増やすかということを考えている。ただし、新サービスの導入に当たっては、グループ全体で進めるか、個社毎にするかは検討中である。

Q: ユニー株式の売却に伴う税効果について。

(中出)

A: ユニー株式の税務上の簿価と譲渡価額には差額があり、税務上の損金が発生することになる。ただし、将来的に十分な課税所得がないと繰延税金資産は計上できないため、FMの事業計画を改めて精査する。

【第二部:適時開示(10月11日 8時公表)に関する質疑応答】※回答者敬称略

Q: 今回の発表を機に、今後どのような変化が生まれることを期待しているのか。

(大原)

A: ユニー株式の取得ならびに当社株式をUFHDが20%取得することで、ドン・キホーテ、ユニー、FM計で売上高4.7兆円のグループとなる。我々としては、オペレーションをどう変化させていくか、大きく3つに分けて考えている。一つ目は売上をどう上げていくか、二つ目は粗利をどう上げていくか、三つ目に販管費をどう下げていくか、の3点であり、それぞれのセグメントに分け、今後詳細を詰めていく。

(高柳)

A: UFHDの傘下には100%子会社のFMのほか、20%出資予定のドンキホーテHDが加わる。今後も、ユニーとはドンキホーテHDを通じ、間接的に関係は続いていく。CVS、GMS、DSの3つの業態を持ち寄り、一つのグループとして事業基盤を強化していく。また、CVSはフランチャイズビジネス、GMS、DSは直営店という根本的な違いがあるが、ドン・キホーテの持つ商品力、あるいは陳列の仕方等、彼らの持つ強みをCVSにも取り入れていきたい。

Q: これだけスピーディな決断に至った背景は。

(高柳)

A: GMSを取り巻く環境は非常に厳しい。その中で、昨年ドンキホーテHDにユニー株式を40%譲渡し、ダブルネーム店を6店立ち上げた。通常、店舗の売上は前年対比1%、2%でも伸ばすことが難しいなか、ダブルネーム店は90%もの売上増となった。さらに来期以降の転換を協議していくなかで、ドンキホーテHDから出資を100%に引き上げたいという申し出があり、了承

した。

(大原)

A: ダブルネーム店への業態転換には、1店当たり10名程度の社員が必要となる。今後、6店以上の転換を推進するにあたり、本気で取り組むためにも、ユニーの出資を100%に引き上げたい旨を申し出て、高柳社長に了承頂いた。なお、過去に西友の件が話題になったが、何ら検討している事実はない。

Q: 出資が20%では拒否権を持たないため、UFHDにとって経営関与が限定的になるのではな
いか。一方、ドンキホーテ側からすれば、この程度が適正との考えか。

(高柳)

A: 今般の出資は、持分法適用会社化を目的としており、当面、出資を増やすつもりはない。将来の予見は見通せないが、都度協議しながら、臨機応変に考えていく。

(大原)

A: 当社の株主構成は、創業家の約28%とUFHDの約20%で合計約48%になり、安定株主となる。もちろんガバナンス面を考慮する必要はあるが、双方の関係を強固にしていくことは大きな経営メリットがある。お互いに持ち得ていないリソースを持ち寄り、積極的に改革を進めていく。変化対応できない企業は、競争の荒波を乗り切ることができないと考えている。また、ユニー社員との接点は、ダブルネーム6店舗以外では少ないことから、ユニーに出向しているUFHDの社員の方々の方々の力もお借りしながら、ユニーの成長につなげていきたい。

Q: UFHDにとって、抱えていた懸案がなくなり、ほぼ整理がついたとの理解で良いか。

(高柳)

A: ユニー株式は譲渡するが、CVS一本足で経営資源を集中するという考えはない。流通業は売上規模が重要であり、ドンキホーテHD、ユニーも含めたグループ全体で大きくしていきたい。また、来年の株主総会を目途に、当社のHD体制をどうしていくか等の検討を進める。

Q: TOBで目標とする20%強に満たない場合はどうするのか。

(高柳)

A: リリース記載の通り、仮に目標に達しない場合、市場で追加取得していく考えだが、ドンキホーテHDの筆頭株主から借株することも検討している。

Q: TOBが目標の20%に達しなかった場合、ユニー株式の譲渡に影響があるのか。

(高柳)

A: TOBとユニー株式の譲渡は別取引であるため、TOBの結果に関わらず、ユニー株式はドンキホーテHDに譲渡する。仮に20%に満たない場合は、一定期間で借株し、株式取得した際に返却していくことも検討する。

Q: 今回の決断に至った経緯を改めてご説明いただきたい。中期経営計画に変更はないか。

(高柳)

A: 今後、流通業ではスケールが重要になっていくことから、ドンキホーテHDからのユニー株式の譲渡申し入れに対し、ドンキホーテHDへの20%出資を提案した。持分法適用会社となるドンキホーテHDの取込利益と、現状のユニーの取込利益がほぼ同等のイメージであり、中期経営計画は変わらない。

Q: UFHDは今後、どのような流通グループを目指していくのか。

(高柳)

A: 当社の強みはリアル店舗網であり、今回の件でドンキホーテHDの店舗も加わり、強みが発揮できる一定規模の確保につながった。リアルという意味で店舗網を、バーチャルという意味で金融など新たなサービスの機能を店舗に付加することで、収益拡大につなげていきたい。

Q: 今回の商号変更、ならびに安田会長が新会社の非常勤取締役役に就任した背景について。

(大原)

A: 新会社ではUFHDから役員を受け入れる予定だ。さらに社名については、世界に羽ばたいていくとの思いを込め、パン・パシフィック・インターナショナルHDとした。安田が手掛けるシンガポール事業も軌道にのっており、さらなる海外事業の拡大を見込んでいる。こうしたなか、今後の海外戦略はこれまで以上に、安田の知見や助言が必要になると考え、非常勤取締役役の就任を私からお願いした。

Q: ユニーの受け入れにあたり、準備態勢は整っているのか。

(大原)

A: ユニーを成長させていくため、今後5年で変化率の高い100店舗の業態転換を進める。そのための準備について、当社側はある程度進捗しているが、ユニー社員は昨日の発表で初めて耳にしたばかりであることから、準備はこれからである。一方、業態転換しない既存のユニー店舗は、ユニーのチェーンオペレーションと当社のオペレーションの良い面を組み合わせる等、オペレーション改革の方向性を見極めていく。

Q: 今回の件に関するドンキホーテHDとしての懸念事項、ならびに今後の海外戦略について。

(大原)

A: ユニーをいかに成長させられるか、収益性を上げられるかに尽きる。100%子会社化により、ユニーの成長を通して従業員やお客様をはじめとするステークホルダーをより幸せにする責任を負ったと自覚している。海外戦略については、来年1月にシンガポール3号店、2月にタイ1号店を出店する計画だが、今後は周辺地域でも店舗網を拡大していきたい。

Q: チェーンストア方式のユニーと、「個店主義」のドン・キホーテでは運営方式が異なる。この2つを同じ傘下で持つことになるが、大原社長が描く今後の成長戦略とは。

(大原)

A: 当社は、「総合品揃型ディスカウンター」という新しいGMSの業態を創り、従来型のGMSのマーケットシェアを奪うことで成長してきた。国内マーケットが成熟し、少子高齢化が一層進む中、業態にはこだわらず新しいGMSもしくは新しいDSを創造し、マーケットシェアを拡大していく。

Q: 海外事業の規模拡大は、どのようなスケジュールですすめていく考えか。

(大原)

A: 海外でのシェアは、3~5年を目途に一定規模まで拡大したいという思いはあるが、国毎に適した業態を開発しなければならないため、具体的な計画は描きづらい。グローバル化した姿を3~5年以内にお見せできるよう邁進していく。

以上