

株式会社ファミリーマート

2019年度決算・2020年度経営計画

2020年 4月 13日

—注意事項—

本資料の記述には、当社の将来の業績等に関する見通しが含まれていますが、これらは現在入手可能な情報から得られた当社経営陣の判断に基づいています。実際の業績等は、経済の動向、当社を取り巻く事業環境等の様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

2019年度決算及び 2020年度定量計画

取締役 常務執行役員 CFO (兼) 経理財務本部長

西 脇 幹 雄

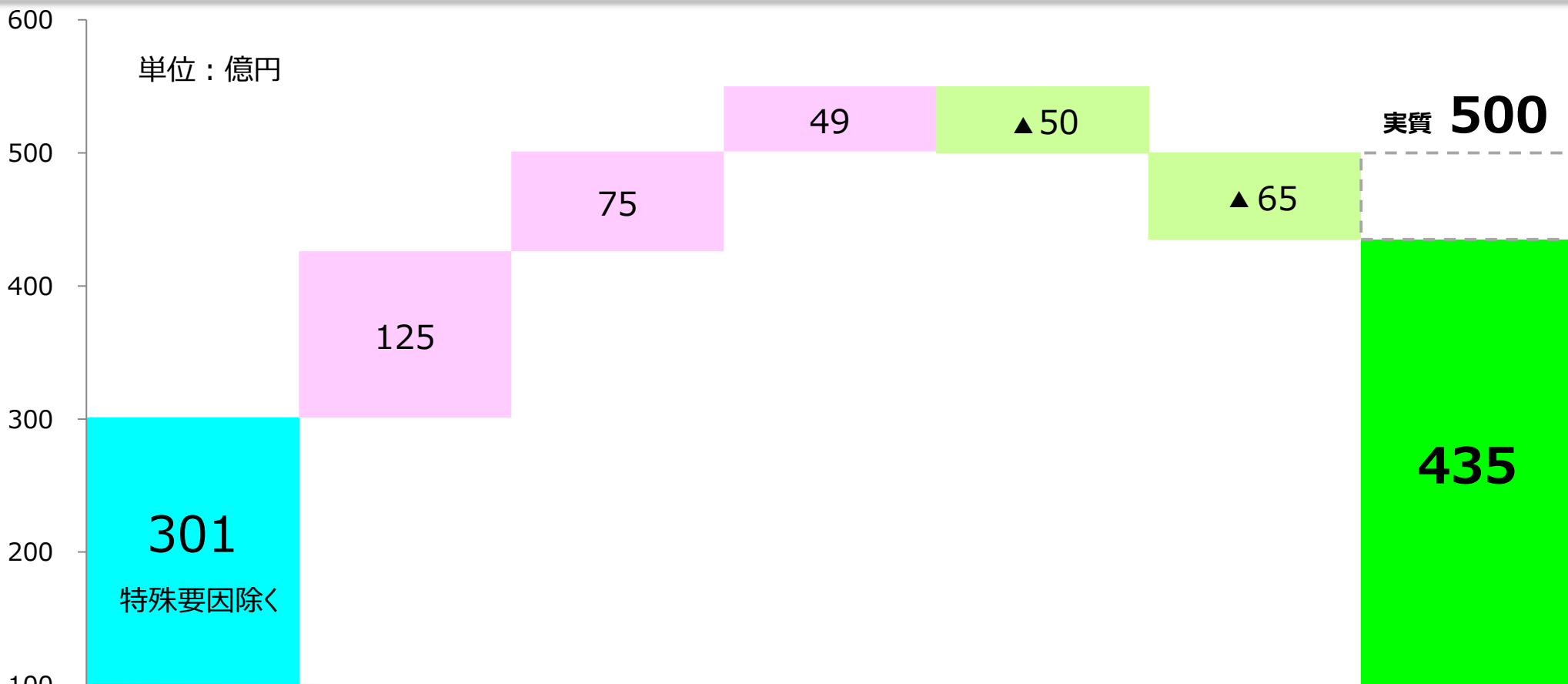
事業利益は増益。親会社所有者帰属利益も実質増益。

単位：億円	2018年度 実績	2019年度		
		実績	前期差	計画差
営業収益	6,172	5,171	▲1,001	▲79
事業利益	516	645	130	▲5
特殊要因除く	—	※1 800	—	150
親会社所有者帰属利益	454	435	▲18	▲65
特殊要因除く	※2 301	※3 500	199	0

【特殊要因】 ※1 早期退職制度割増退職金（▲155億円）

※2 非継続事業等の特殊要因（153億円）

※3 早期退職制度割増退職金及び合併税効果等の特殊要因（▲65億円）



	【実績】2018年度	コスト削減	収益力向上	減損・閉鎖損の減少等	加盟店支援・店舗設備投資	特殊要因	【実績】2019年度
主な内容	-	<ul style="list-style-type: none"> 本部生産性向上及び効率化 +60 店舗効率化 +17 統合関連費用減 +48 	<ul style="list-style-type: none"> 日商向上 既存比100.1% 中食差益率改善 +0.2% 	<ul style="list-style-type: none"> 閉鎖店舗数減 前期差▲1,062店 ※ブランド転換閉鎖除く 	<ul style="list-style-type: none"> 24時間奨励金等 既存店設備投資 新コーヒーマシン 冷凍売場拡大 省力化対応 等 	<ul style="list-style-type: none"> 早期退職制度 ▲108 合併税効果 +93 カネ美株式評価損等 ▲50 	-

2019年度 重点施策レビュー

収益力の向上

1) 商品力の強化

		日商前年比
売場改善	新型コーヒーマシン（全店26,000台）	110%
	冷凍食品売場拡大（4,000店）	130%
品揃え拡充	おむすび（高付加価値／スーパー大麦）	102%
	ファストフーズ（ポケチキ5月発売）	110%
	デザート（スフレプリンシリーズ）	110%



2) 廃棄ロス削減

① 季節商材完全予約制

前年比較	土用の丑	クリスマス	恵方巻
廃棄金額	8 割減	5 割減	5 割減
加盟店利益	7 割増	3 割増	1 割増

② 中食ロングライフ化

	消費期限延長	2019年5月～	対象商品 廃棄金額
	販売期限見直し	2019年9月～	3 割減
			2 割減

デジタル推進

① ファミペイ展開 2019年7月～

ダウンロード数	約 515万 DL
キャッシュレス比率	約 30% （前年比 140% ）

② マルチポイント化 2019年11月～



月間利用者 **2,000万人**

2019年度 重点施策レビュー

加盟店支援

1) 人手不足・コスト増への対応、店舗運営の効率化

		作業削減/日
新発注端末・システム改善	(全店)	0.5時間
スマホ決済	(全店)	1時間
セルフレジ導入店拡大	(4,000店)	1時間
新型引出棚導入拡大	(3,200店)	1時間
検品レス推進 等	(3,000店)	2時間



2) 加盟店向け制度改善

店長ヘルプ制度の充実 (約2,400加盟者が休日取得)

年未年始 (12/31~1/3) : 約 320 店休日取得

3) 時短営業 (実験)

1次実験 (加盟店アンケート、加盟店説明会を実施) 2019年6~8月 24店

2次実験 (加盟店説明会を実施) 2019年10~12月 全国約620店

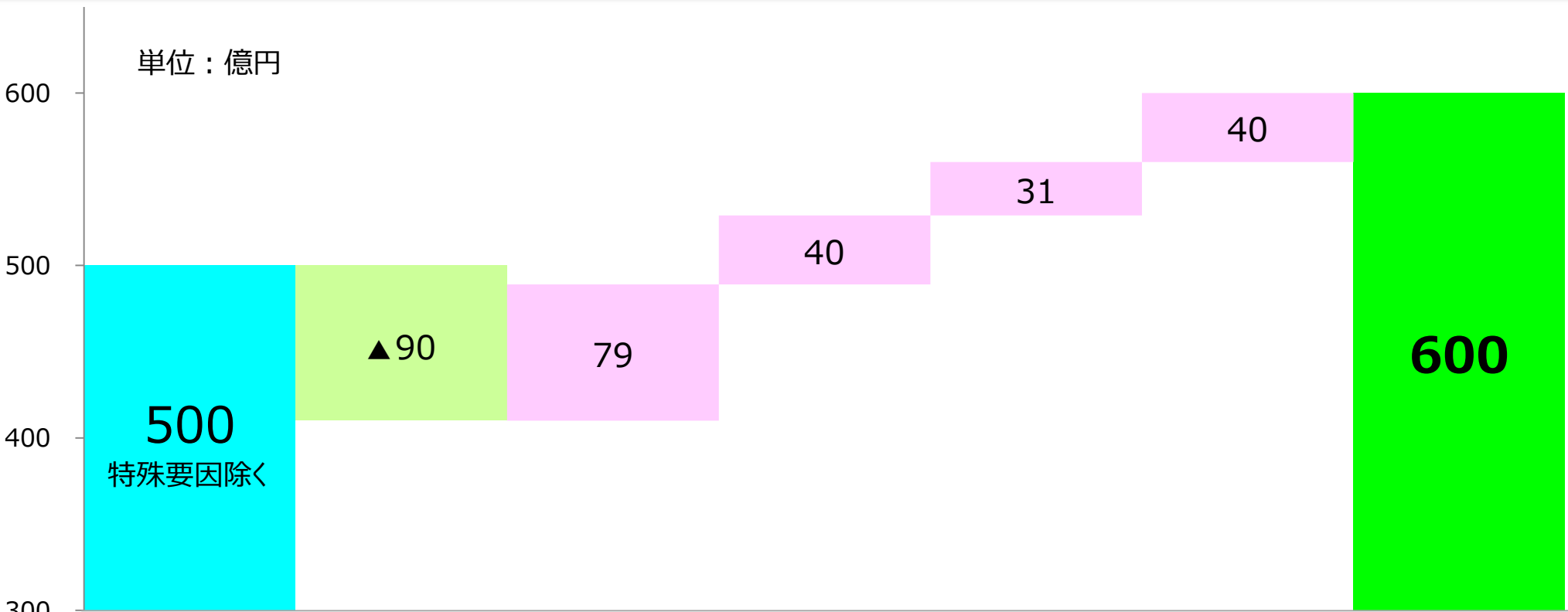
事業利益、親会社所有者帰属利益共に増益を計画

単位：億円	2019年度 実績	2020年度 ※1	
		計画	前期差
営業収益	5,171	5,190	19
事業利益	645	850	205
特殊要因除く	※2 800		50
親会社所有者帰属利益	435	600	165
特殊要因除く	※3 500		100

※1 新型コロナウイルスの影響は、4月末まで加味しております。今後修正の必要が生じた場合には速やかに開示いたします。

※2 特殊要因「早期退職制度割増退職金」を除いた数値。

※3 特殊要因「早期退職制度割増退職金及び合併税効果等の特殊要因を除いた数値。



【実績】 2019年度	加盟店支援 新規設備投資	コスト削減	減損・閉鎖損 等の減少	収益力向上	その他	【計画】 2020年度
	<ul style="list-style-type: none"> ・24時間分担金 ・複数店奨励金 ・設備投資償却 	<ul style="list-style-type: none"> ・人員数適正化 ・賃料削減 ・オペレーション効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗収益改善及び出店厳選による減損削減 ・店舗の再生による閉鎖抑制 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域に根差した店舗づくり ・商品力・販促強化 ・直営店舗の収益改善 (店舗再生本部) 	<ul style="list-style-type: none"> ・一過性収益等 	

2020年度 定量計画

連結 B/S

単位：億円

	2018年度末 実績	2019年度末 実績	2020年度 計画
流動資産	6,039	4,749	4,400
非流動資産	7,683	15,012	15,900
資産合計	13,721	19,761	20,300
流動負債	4,509	6,333	6,500
非流動負債	3,314	7,443	7,400
負債合計	7,824	13,777	13,900
資本合計	5,897	5,984	6,400
負債合計及び資本 計	13,721	19,761	20,300
D/Eレシオ (倍)	0.57	1.53	1.42
ネットD/Eレシオ (倍)	▲0.06	1.05	1.03

※ 2019年度よりIFRS16号適用

連結 C/F

単位：億円

	2019年度 実績	2020年度 計画
営業CF	2,535	3,000
投資CF	▲1,238	▲1,500
財務CF	▲2,115	▲1,900
現預金増減	▲819	▲400
期初現預金残高	3,535	2,832
期末現預金残高	2,832	2,432

配当性向

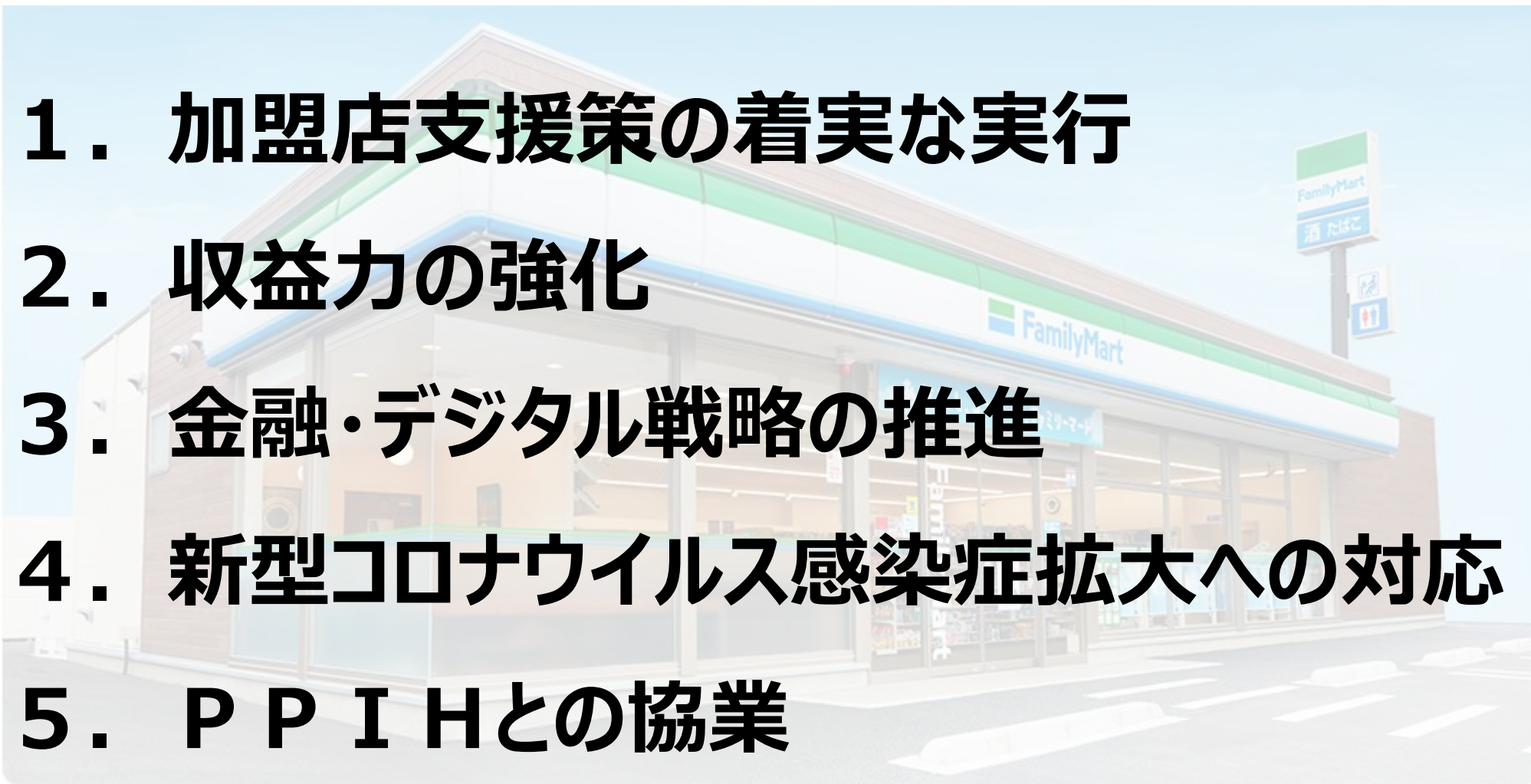
2020年度 配当方針

配当性向 **40%**

2020年度 重点施策

代表取締役社長

澤田 貴司

- 
1. 加盟店支援策の着実な実行
 2. 収益力の強化
 3. 金融・デジタル戦略の推進
 4. 新型コロナウイルス感染症拡大への対応
 5. P P I Hとの協業

2020年度 重点施策

1. 加盟店支援策の着実な実行

CVSの経営環境に対応した本部支援策を着実に実行

1) 新たな加盟店支援の実施（年額110億円）

- | | |
|------------------------|--------|
| ① 複数店奨励金及び再契約奨励金制度の拡充等 | 60億円／年 |
| ② 24時間営業分担金の増額 | 30億円／年 |
| ③ 廃棄ロス分担金制度の改定 | 20億円／年 |

2) 時短営業

- ・ 2020年3月 申込受付開始
2020年6月の時短営業開始に向けて協議中

2. 収益力の強化

1) 低収益店舗の再生・再FC化

「店舗再生本部」にて、管轄下にある300～500店規模を再生・再FC化し
高質な店舗網を再構築

2) 地域に根差した店舗づくり

- ① エリア本部制（4本部）を新設
- ② 加盟店・エリア本部一体となった品揃え・売場づくり・商品開発
- ③ 地域特性に沿った販売促進

3) 商品力・販促強化

- ① FM看板商品の強化 ファストフード／コーヒー・カフェラテ
- ② 伸長商品群の育成 デザート／お母さん食堂（冷凍食品・惣菜・日配）
- ③ 健康志向商品の開発 スーパー大麦／大豆ミート／全粒粉サンドイッチ

2. 収益力の強化

4) 構造改革の推進による販売管理費の削減

- ① SVの適正配置（職住近接、IT化によるテレワークの推進）
- ② 施設費の削減
- ③ 組織スリム化により業務の効率化
- ④ 会計センター、事務所の集約
- ⑤ 物流の効率化によるコスト削減

3. 金融・デジタル戦略の推進

1) ファミペイアプリの活用促進

【目指す姿】	ダウンロード数	1,000万 _{DL}	年間決済取扱高	1,000億円
	年間アプリ利用者数	2,000万人	キャッシュレス比率	50%

2) 販促のデジタルシフトとマルチポイントの推進

デジタル販促を15億円 → 30億円と倍増

 d POINT 7千万人	 POINT 1億人	 T-POINT 7千万人
---	--	---

3) 顧客・購買データ等を活用した新事業への進出

- ① 「金融」 小口ファイナンス（後払い等）への参入
（収納代行含む取扱高 計 **6兆円**の決済規模）
- ② 「広告」 店舗・アプリの最大限の活用（サイネージ・アプリ広告等）

4. 新型コロナウイルス感染症拡大への対応

1) 消費動向の変化への対応

- ① 生活必需商品の安定供給（食品・水：自社・専用工場の活用）
- ② 巣ごもり消費向けの品揃え拡充（加工食品・冷凍食品）
- ③ 生活応援セール（お母さん食堂・ファストフード・中食）

2) お客様が安心して買い物できる店舗環境の整備

感染防止に向けた店舗オペレーションの一部変更

5. PPIHとの協業

1) 商品、サービスの共同開発（日用品・雑貨・菓子）

2) 海外事業の共同展開