

PICK UP

Convenience Store Business

ブランド統合により実現する 新たな「付加価値の提供」

コンビニエンスストアのブランド転換は順調に進捗し、転換後の店舗は日商・客数ともに転換前を上回って好調に推移しています。今後は国内約17,000店舗のネットワークが一丸となり、新たな「付加価値」の提供に向けた取り組みを加速するフェーズへと移行します。

過去に例を見ない規模のブランド転換を断行

経営統合から2年あまりで約5,000店舗ものブランド転換を完了する統合作業は過去に例を見ない規模で、ファミリーマートにとっても挑戦的なプロジェクトでした。しかしながら、経営統合によるシナジーを創出し、お客様へ新たな「付加価値」をご提供していくためには、1日も早いブランド転換の完遂が必須であるとの認識のもと、過去に行ったam/pmやココストア等とのブランド統合で蓄積したノウハウを最大限に活用し、経営戦略上の最優先事項としてブランド転換を進めました。この結果、転換後の売上・客数は転換前に比べ10%以上伸長するなど、ブランド統合の成果が確実に表れています。



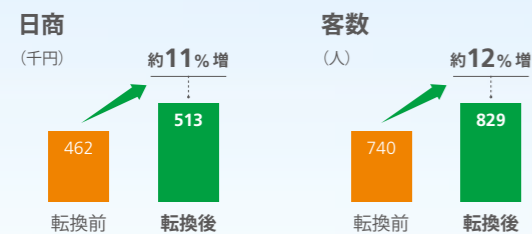
AFTER



BEFORE



サークルK・サンクス店舗 ブランド転換後の推移



2016年9月～2018年2月実績 前年度対比

ブランド転換数の推移

	2016年度実績	2017年度実績	2018年度計画	合計
ブランド転換	829	2,720	1,045	4,594
ビルド&スクラップ	64	203	140	407
計	893	2,923	1,185	5,001
サークルK・サンクス店舗の閉店	244	664	396	1,304

商品・インフラの統合も同時進行

2017年2月末には転換を控えた「サークルK」「サンクス」店舗でも「ファミリーマート」の商品への統合が完了し、同年6月には物流面も一本化されました。さらに同年8月には、「Tポイント」の利用が可能になるなど、商品・サービスの統合をブランド転換に先んじて進めました。

店舗運営に関わる様々な機能やインフラも統合が進み、効率化が図られました。ファミリーマートでは2014年度に中食構造改革をスタートさせ、商品の質の向上に向けた新規投資と、製造・物流拠点の再整備による効率化を両輪として取り組んできましたが、今般の経営統合を機に、「サークルK」「サンクス」両チェーンの商品を取り扱ってきた中食製造拠点や物流拠点、物流網をも含めたサプライチェーン全

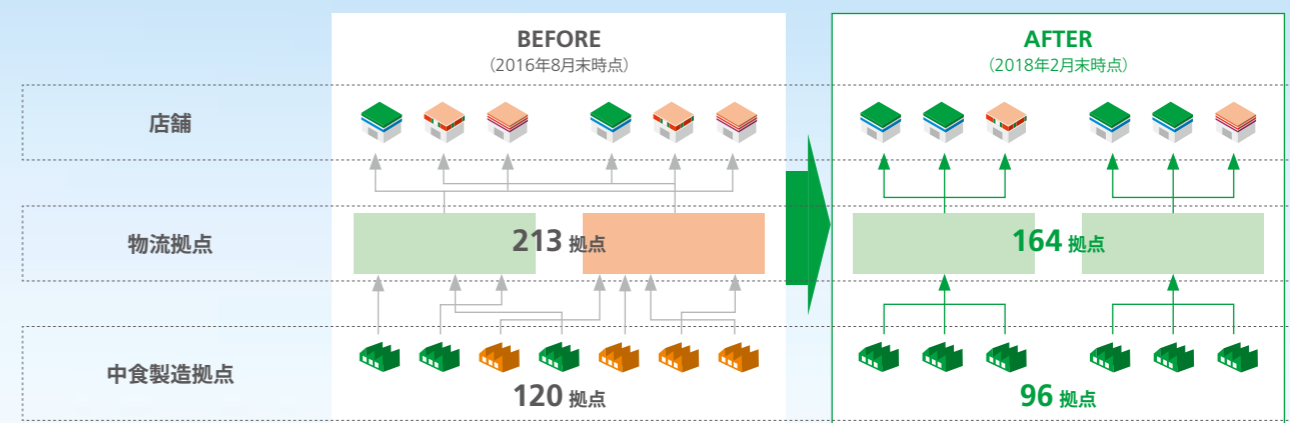
体の再整備へと対象を拡大しました。経営統合当初120拠点あった中食製造工場は2018年2月末時点で96拠点に、物流拠点は213拠点から164拠点へと最適化しました。

製造拠点については、工場ごとに取り扱う商品を温度帯別に分類し、各拠点に必要な新規投資を行うことで、収益性の向上を目指しています。物流網については拠点の整備に加え、全体最適の観点で配送ルートの整理化も進めました。稼働する配送車両の削減により、統合前と比較してチェーン全体での配送距離を年間約5,300万km、CO₂排出量も年間約2万t削減できる計算です。労働人口の減少が懸念される中で、ドライバーをはじめとするスタッフの労働負荷も軽減できるものと期待されます。

ブランド統合完了までのタイムライン



サプライチェーンの効率化





ブランド統合により実現する新たな「付加価値の提供」

強い店舗ドミナントで次の戦略を描く

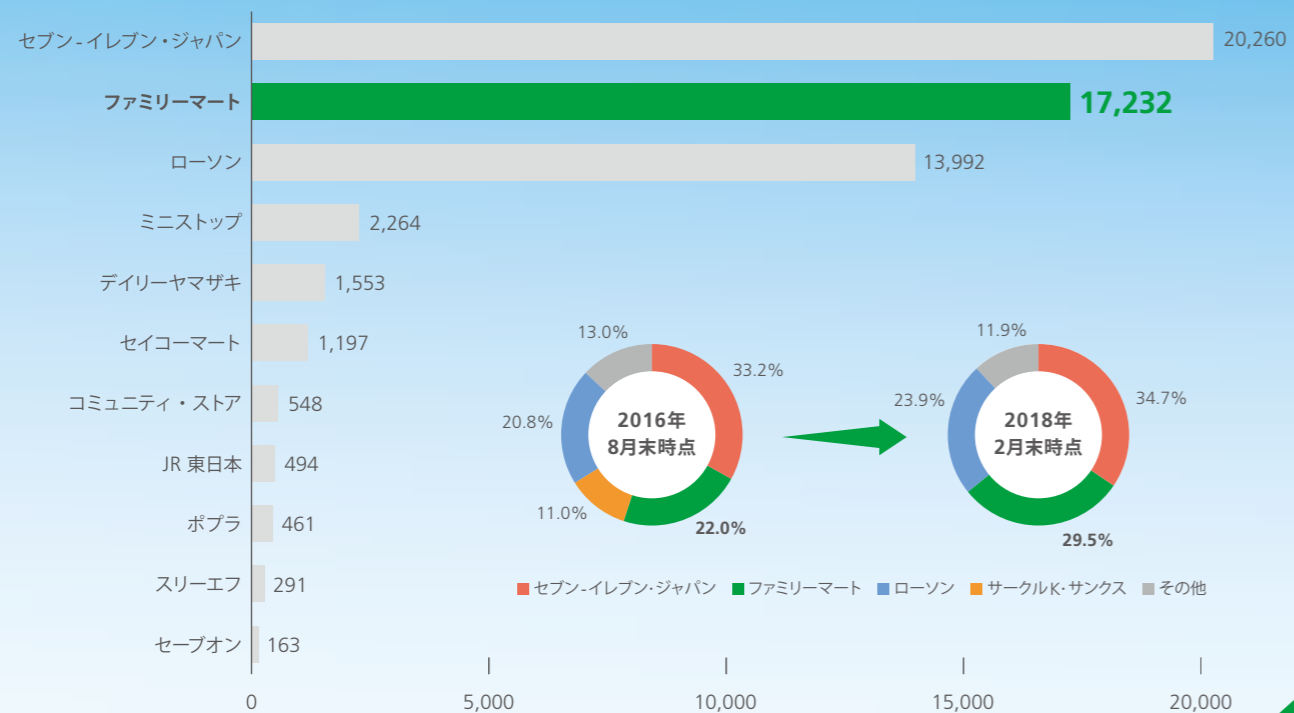
店舗網構築にあたり、通常の新規出店をするケースでは、敷金等を含め1店舗あたり約5,000万円の投資を要します。一方、今回のブランド統合においては、店舗の状況に応じ、大きく3つの改装パターンを用意したことで、統合スピードを加速させることができたほか、1店舗あたりの改装投資額についても1,000万円強と投資を抑え、かつ効率良く店舗ネットワークを拡大することができました。このように短期間で効率的に、強いドミナントを確立できたことは、今後のコンビニエンスストア(CVS)事業の成長にとって、大きな優位性となります。

また、過去数度のブランド統合を経たファミリーマートで

は、店舗を運営する加盟店はもとより、本部社員も、同じ理念や価値観を共有して信頼関係を築くことが重要であると認識しています。半期ごとに加盟者やスタッフが経営陣と意見交換する場を設けるほか、季節のイベントなど店舗の繁忙期には本部社員が応援に駆け付けるなど、加盟店と本部が一体となってチェーン全体の成長を実現するための仕組みも構築しています。

国内トップクラスの店舗網により、規模の経済もたらすメリットを獲得することのできる基盤が整備されました。今後はこの基盤を最大限に活用し、個店の競争力向上に向けた次の戦略を描くフェーズに移行します。

主要チェーンの国内店舗数とシェア



2018年2月末時点、一部チェーンは2017年12月末時点
出典：各社公表資料

「リアル店舗」が「付加価値」を生むフェーズへ

国内における小売業はドラッグストアや専門店の台頭、EC市場の拡大など業界の垣根を越えた競争が激化する環境にあり、ファミリーマートにはこれまで以上に迅速な変化対応と自己変革が求められています。

CVS事業はお客様のすぐそばで24時間営業し、必要な商品やサービスを品揃えするなど店舗機能を拡大し、成長してきたビジネスです。加速度的に変化する環境下、さらなる成長を遂げるためには、お客様との接点である実店舗、すなわち「リアル店舗」が持つ強みを最大限に活用し、お客様にとってより身近で便利な存在へと進化していくことが重要です。

ファミリーマートは今後、この「リアル店舗」を事業戦略の起点とし、店舗がお客様にご提供する付加価値を高めることで、チェーン全体の競争力をさらに向上させていきます。

これまで「リアル店舗」が様々な付加価値を与えられて進化してきたように、店舗を起点としたビジネスモデルの進化には無限の可能性があると考えています。社会のニーズを注視し、加盟店や協業パートナーの持つ経営資源を活用しながら、他チェーンにない独自の特徴を持ったチェーンとして、さらなる成長を目指します。

