

コンビニエンスストア事業

社長メッセージ

CVS

Convenience Store
Business株式会社ファミリーマート
代表取締役社長

澤田 貴司



あなたと、コンビに、
 FamilyMart

「One FamilyMart」

真の統合を成し遂げて新たな船出へ

ブランド統合から組織の融合へ

2016年9月に社長に就任してから1年半あまりが経ちましたが、その間、私たちは「サークルK」「サンクス」店舗の「ファミリーマート」へのブランド統合を最優先事項として、全社一丸となって取り組んでまいりました。ブランドの転換を終えた店舗では日商・客数ともに大きく伸長しており、それに加えて製造・物流インフラの統合も同時に進めてきた結果、店舗網の拡大によるスケールメリットをチェーン全体の収益成長につなげる体制が整いました。2018年11月までにはこの統合を完了させる予定ですが、5,000店規模のブランド転換をここまで順調に進めてこられたのは、加盟店のご尽力並びに取引先の皆様のお力添えをいただきながら、過去の経験を通じて

蓄積されたノウハウや事業パートナーとのネットワーク、そして組織と人の力を総動員した結果であり、社員を誇りに思うとともに関係者の皆様に心から感謝しています。

次に着手すべきは、本部による加盟店支援体制の再整備です。これまでブランド統合を最優先に進めてきた過程で、本部の組織体制や人員配置の最適化については課題が多く残されていると認識しています。そこで2018年度、私たちは「One FamilyMart」をスローガンに掲げ、看板だけでなく、人も心も一つにする「真の統合」を果たし、大切なパートナーである加盟店への支援に全力を傾けるための環境整備を進めてまいります。

結果を出す組織で「攻め」の強化を

ブランド統合を推し進めていく中で、足元では国内約17,000店舗となった店舗網の「質」の向上が喫緊の経営課題です。これまでの規模の拡大から質の追求へと大きく舵を切る「攻め」の強化のために、組織の役割と責任を明確にし、結果を積み上げることで会社としての一体感を醸成するための諸施策を実行してまいります。

その一環として、2018年度をスタートするにあたり組織

体制を刷新しました。目標と責任を持ち、自律した組織の集合体とすべく、社長直轄の指示系統から各本部が主要な機能をそれぞれ統括する体制へと改めました。各本部には権限を大幅に委譲するとともに、達成すべき数値目標(KPI)を明確化しています。今後はこの陣容で店舗の高質化を加速させてまいります。

地域に密着したチェーンを目指す

ファミリーマートの中長期的な成長シナリオを描くうえで指針となる考え方が、「地域密着」です。国内人口が減少する中、業態の垣根を越えた競争に加え、実店舗を持たないEC事業者の参入も加速し、小売業界は多くのプレイヤーが消費を奪い合う厳しい経営環境にさらされています。そのような中、これまでの画一的な商品・サービスの展開だけではこの熾烈な競争を勝ち抜くことはできません。それぞれの地域に深く根差し、地域における特有の消費行動やイベントに柔軟かつ機動的に対応していくことで、その店舗が地域に欠かせない存在となり、やがて重要な差異化要因になると私は考えています。個店の創意工夫や意思決定を後押しする仕組みづくりに加え、加盟店支援の最前線であるスーパーバイザーが担当地域に根を張り、より強い当事者意識を持って店舗づくりに参画できるよう、「地域人材化」についても検討を進めています。商圏のニーズを捉えたマーケティングや地域に寄り添った店舗運営を行うことで、お客様からの圧倒的な信頼と支持を

いただき、地域社会に貢献しながら成長を遂げていくことが、私たちが目指す未来のコンビニエンスストアの姿です。

昨今、テクノロジーのめざましい進化により、世の中を驚かせる様々な技術が誕生しています。私たちもその可能性には大いに期待を寄せており、店舗業務の省力化や次世代コンビニエンスストアの開発を見据えた先端技術の活用についても、ノウハウを持つ複数の事業者と取り組みを進めています。

一方で、実店舗を持つ私たちのビジネスの最大の強みはお客様との接点であり、デジタル化の中でこそ、「人」というアナログへの原点回帰が強く求められる時代になると私は確信しています。

私たちファミリーマートはその名が表す通り、加盟店や取引先の皆様など同じビジネスに携わる数多くの「ファミリー」と心をつなげて、地域はもとより、日本の「家族」としてお客様に愛され続けるチェーンを築き上げてまいります。

コンビニエンスストア事業

加盟店への支援強化で チェーン全体の質向上を目指す

経営環境の概観

国内におけるコンビニエンスストアの店舗数は60,000店舗に迫り、このうち大手3チェーンのシェアは90%近くまで高まっています。EC市場の拡大をはじめ、他業態との競争が激化する環境下、店舗網というインフラを活かし、その機能を拡充することで、チェーンの競争力を向上させることが求められています。また労働人口が減少しつつある中で、長時間営業と店舗オペレーションの質を維持するための作業軽減や効率化も急務です。

ブランド統合の完遂
既存店を中心とした
戦略的投資

中食の品質向上と
製造拠点への設備投資
新型什器導入による
店舗オペレーションの効率化

地域に密着した
店舗ネットワーク

価値ある商品を
提供するための
仕組み

「質の向上」への投資にシフト

2016年9月の経営統合以降進めてきたブランド統合が2018年11月までに完了する計画であることを踏まえ、今後は個店の質向上と競争力の強化に向けた取り組みを加速します。商品の品質向上に資する設備投資を実行するほか、店舗オペレーションの効率化に向けた新型什器・システムの導入を進めます。

社会の変化に
対応した
店舗機能

ハウスカードを
通じた
お客様との
つながり

次世代型店舗の創造

フィットネス、コインランドリー等との協業

金融・EC周辺事業の
本格化に向けた準備

ポケットカード(株)との関係強化

戦略

1

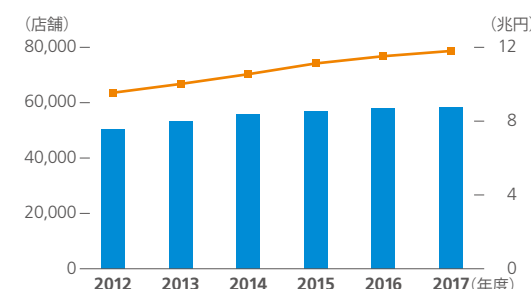
店舗の高質化

「質」にこだわり出店を厳選

ブランド統合により、店舗数において国内第2位のネットワークが構築されました。国内人口が減少傾向にある中で、国内におけるコンビニエンスストアの店舗数は商圈に対して飽和状態を迎えつつあります。こうした経営環境に鑑み、今後は店舗網に「質」を伴わせることを優先し、新規出店については引き続き、安定した収益を見込める高質店を厳選することを基本方針とします。

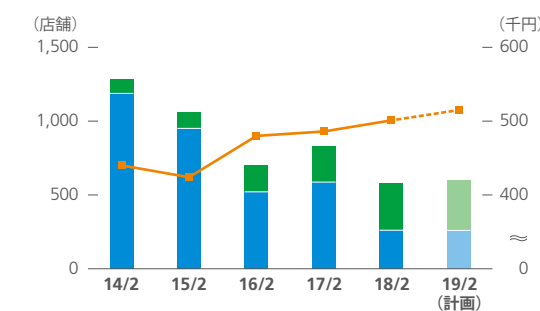
直営店を中心に不採算店舗の閉鎖を進めるなど、国内店舗数は2018年度末にかけて一時的に微減となります。一方、2017年度は新店日商が50万円を超えるなど、出店を厳選した効果が表れるとともに、将来の減損リスクを前倒して払拭したことで、2018年度以降の減損リスクは低減していくことが見込まれます。2019年度以降も収益性の高い店舗開発を継続していきます。

コンビニエンスストアの国内店舗数と市場規模



店舗数は2月末、市場規模は3月末の数値です。

出店数と新店日商の推移

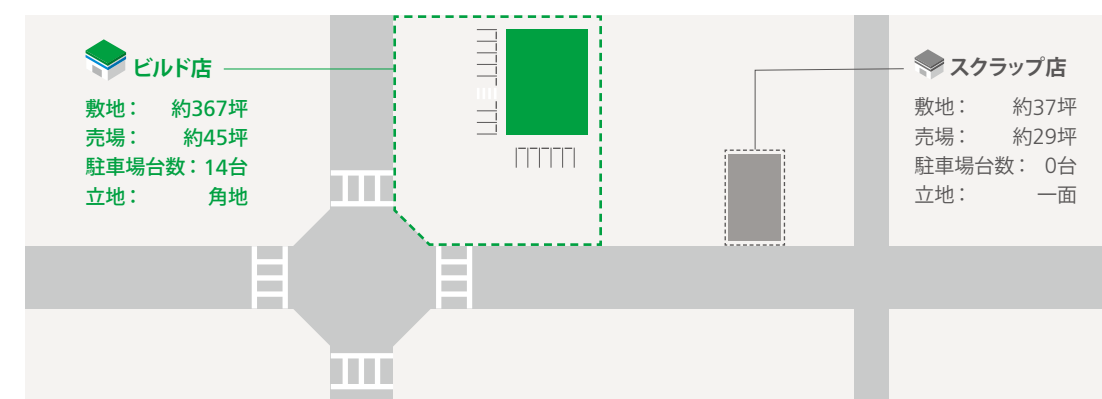


競争力を高める出店戦略

個店の競争力を向上させるための施策として、既存の店舗を商圈に適した立地や売場面積を持つ店舗へとリロケーションするビルド・アンド・スクラップ(B&S)を推進しています。2014年度に110店舗だったB&S実施件数は2017年度には315店舗にまで拡大し、出店数全体の半分以上を占めています。与件改善を行うことで駐車場やイトイン

スペースの設置等が改良され、B&Sを実施した店舗では日商が平均で15%以上伸長するなど、着実に効果が出ています。日商の向上にも寄与するイトインスペースは、2018年2月末時点で約7,000店舗へ導入が完了しており、今後も設置店舗を拡大する方針です。

ビルド・アンド・スクラップの事例



コンビニエンスストア事業

戦略

2

加盟店を支援する施策の強化

1→ 店舗のオペレーション改革を加速

店舗作業の効率化を目的とした店舗オペレーション改革も本格化します。2017年度は短期施策として作業マニュアルの簡略化や販促物を削減したほか、次世代POSレジを導入するなど、IT投資も進めた結果、店舗作業時間が6時間分削減できました。2018年度は商品の納品時に行っている検品作業を簡略化する検品レスに取り組みると同時に、店舗の什器や調理器具についても大型化・省力化を進めます。そのほか、お客様ご自身が決済を行うセルフレジを1,000台程度導入する計画です。こう

した一連の業務効率化に向けた取り組みにより、店舗作業時間をさらに3.5時間分削減できる見込みです。これら店舗オペレーションの向上に資する投資を積極的に進め、接客や高質な店舗運営など、リアルの店舗が本来発揮すべき機能の強化に集中できる環境を継続的に整備していきます。



次世代POSレジ



新型スライド棚



新型フライヤー

1→ 店舗のオペレーション改革を加速

- マニュアルの簡略化
- 検品レスへの移行
- 次世代POSレジ
- セルフレジ
- 新型什器による業務負担の軽減

2→ 本部による店舗支援体制の構築

- ストアスタッフの採用・教育支援
- ストアスタッフの定着支援
- 本部社員による店舗運営支援

3→ 加盟店の店舗運営を支える仕組みと制度

- 新フランチャイズ契約
- 複数店経営の支援
- シニア加盟制度



2→ 本部による店舗支援体制の構築

今後も労働人口の減少が懸念される中、ストアスタッフの確保・育成や人件費の増加への対応が経営課題として顕在化していることから、スタッフの採用や戦力化を本部として支援する仕組みづくりを進めています。

加盟店のスタッフ募集にかかる業務の負担を軽減するために、公式ホームページ上にスタッフ募集サイト「ファミJOB」を開設しています。また募集対象を拡大し、これまでコンビニエンスストアでの仕事を経験したことのない主婦やシニア層にも、柔軟な勤務時間設定を通して応募を促すほか、業務マニュアルを多言語化することで意欲ある外国人の採用も積極化しています。

採用したスタッフをいち早く戦力化するために、本部の研修担当者が全国の加盟店や研修施設に出向き、スタッフの習熟度に応じた研修を行う「ファミマスクール」を2017年4月に開始しました。2017年度は6,500回の研修に約30,000人もスタッフが参加しました。業務の習熟度を反映した資格制度や、優秀なスタッフへの表彰制度など、意

欲あるスタッフが長く働くことのできる環境の整備にも努めています。

本部が持つ店舗運営ノウハウを加盟店に提供し、経営をサポートするスーパーバイザー(SV)が、能力を最大限に発揮することのできる環境の整備も必要であるとの認識から、1人当たりの担当店舗数を8店舗から7店舗とするなど、最適な業務範囲や、個々の能力に応じた育成・評価の手法を見直しています。SVの業務効率化を通じて、加盟店にとって最適な支援体制を早期に確立したい考えです。



イベントなどの繁忙期には、本部社員が店舗業務を応援。これまでに約2,200人の社員が参加

3→ 加盟店の店舗運営を支える仕組みと制度

2016年9月に導入を始めた「新フランチャイズ契約」への切り替えも進んでいます。中食商品の廃棄ロス、並びに水道光熱費についても一定の割合を本部がそれぞれ負担するほか、全加盟店を対象に一律で年間120万円を店舗運営支援金としてサポートすることで、店舗運営にかかる経済的な負担を軽減したものです。

「ファミリーマート」ブランドで複数店舗運営したい加盟者に対するインセンティブとして、業界に先駆けて2001年から複数店奨励金制度を導入しています。2018年2月末現在で複数店経営による店舗数は全体の約70%にのぼります。また事業意欲

新フランチャイズ契約における主な変更ポイント

	旧契約	新契約
廃棄ロス助成金	なし (加盟者負担)	本部が廃棄ロスを一部負担
水道光熱費助成金	なし (加盟者負担)	年間360万円以下の部分の90%を本部が負担
店舗運営支援金	なし	一律で年間120万円

のあるシニア層を対象に、契約期間を10年間から5年間に短縮し、契約内容に柔軟性を持たせたシニア加盟制度も設定するなど、加盟店が安心して経営に取り組める仕組みを整えています。





戦略

4

次世代店舗の創造に向けた取り組み

■ 新たな店舗機能の可能性を探る

健康への関心が高まる中で、日常にフィットネスを気軽に取り入れたいとのニーズに応え、フィットネス事業への参入を決定し、24時間365日いつでも利用可能なフィットネスジム「Fit & GO」をオープンしました。このほかにも、コインランドリーサービスに参入し、「Famima Laundry」を展開するなど、日常生活の必要を満たす新たな機能を店舗に付加していきます。民泊需要の高まりに対応した店舗における鍵の受け渡しサービスなど、今後も既存の店舗と親和性の高いビジネスを組み合わせ

ることで、物販にとどまらない新たな機能を付加した店舗形態の可能性を探っていきます。



コインランドリー併設店舗

■ ドン・キホーテ流をコンビニエンスストアへ

2018年6月より都内の「ファミリーマート」3店舗において、ドン・キホーテの品揃えや売場づくり・共同運営手法を取り入れた店舗展開の共同実験を開始しました。店内は通常よりも背の高い特殊な商品棚を導入し、日用品や菓子・加工食品など

ドン・キホーテで取り扱う商品約2,800アイテムを含む約5,000アイテムを品揃えしています。この共同実験を通じてリアル店舗ならではの「お買い物の楽しさ」を追求していきます。



2018年6月にリニューアルオープンした「ファミリーマート立川南通り店」



ドン・キホーテ流を活用した品揃え、売場づくり

■ 次世代店舗の創造に挑戦

(株)ファミリーマートは、2017年6月、伊藤忠商事(株)及びLINE(株)と業務提携することを発表しました。LINEの各種サービスを活用することにより、新製品・新技術・新サービスの開発を協力して推進することを前提としたものです。お客様のニーズや購買履歴等に合わせたコミュニケーション基盤の構築、決済や店舗設備の改善等、お客様の利便性向上とストアスタッフの負担軽減といった店舗運営面に幅広い分野で活用することを検討しています。

Google社のテクノロジーを活用し、店舗開発にAIを採用するほか、デジタル広告の分野などマーケティング効率の向上に向けた取り組みを推進しています。コンビニエンスストアが先端技術を活用することで得られるメリットは、出店や店舗運営における経営効率化にとどまりません。リアルの店舗とお客様接点を持つファミリーマートならではの視点で、先端技術を活用した次世代店舗の創造に挑戦していきます。

戦略

3

商品力の強化

■ サプライチェーン全体の整備・効率化

魅力的で価値の高い中食商品を持続的に提供することを目的として「中食構造改革」を推進しています。具体的には、製造・物流拠点の整備・最適化によるサプライチェーンの合理化と、中食商品の品質向上を2軸とした構造改革に取り組んでいます。

2018年度は、「サークルK」「サンクス」を含めた製造・物流拠点の統合も進捗し、さらなる商品力

向上を目指すフェーズへと移行しつつあります。中食品質の向上については、定番商品の刷新と、独自性のある魅力的な商品の開発を視野に、メーカーの協力のもと、中食工場に対して2015年度から差別化調理機器やHACCP*対応改修工事の設備投資を進めています。

* HACCP: 食品における衛生管理手法

■ 中食商品のさらなる品質向上

おむすび、麺類、サンドイッチ等の定番商品は「具材・調理方法・見た目」にこだわった刷新を継続します。専門店を凌ぐ美味しさを実現するため、素材を厳選するとともに必要に応じて最新の調理設備を導入します。また健康への関心に応える商品の品揃えを充実させるなど、多様なニーズに対応する幅広い商品を提供していきます。

コンビニエンスストアでの利用が定着したカウンターコーヒーについては、最新の機能を備えたコーヒーマシンを2019年度末までにほぼ全店舗に導入する計画です。新型コーヒーマシンはドリップ抽出で、コクとすっきりとした味わいを実現します。豆量を増やした濃い味のコーヒーやきめ細かく口当たりの良いミルクを配合するカフェラテなど、より

価値の高い商品提供が可能となり、10%以上の売上増を目指します。

普段の食卓にもう1品添えたい、家事をなるべく省力化したい、といったニーズに応える商品として、惣菜カテゴリーの品揃え強化を進めています。「具材・調理方法・見た目」にこだわった中食商品を開発し続けてきたファミリーマートならではの惣菜を、新たな戦略商品として引き続き強化していきます。



新型コーヒーマシン