

# 会長メッセージ

Message from the Chairman



代表取締役会長

高柳 浩二

**新生ファミリーマートとして、加盟店とともに  
「便利で豊かな生活」の実現に邁進します。**

## 新たなスタートを切ったファミリーマート

2016年9月に持株会社として誕生したユニー・ファミリーマートホールディングス(株)は、2019年9月をもって100%子会社である(株)ファミリーマートを吸収合併し、商号を(株)ファミリーマートに改めます。

経営体制については、これまで事業会社(株)ファミリーマートで社長の任にあった澤田 貴司が代表取締役社長に、私が代表取締役会長に就任しました。

また、2018年8月には伊藤忠商事(株)の子会社となりました。今後も伊藤忠グループとしてのシナジー効果を最大限発揮できる体制づくりを進めます。また、上場会社としての独立性を尊重した適切なガバナンスを目指し、独立役員を増員した体制で新生ファミリーマートとしての新たな一歩を踏み出します。

## グループ再編を短時間で断行

2018年度を振り返りますと、ディスカウントストア「ドン・キホーテ」を運営する(株)パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス(以下、PPIH)との資本・業務提携を行い、2019年1月にはユニー(株)の全株式を同社へ譲渡いたしました。今後もPPIHとの協業関係については、両社の強みやノウハウを継続的に共有し、様々な面で深化させていく考えです。

こうしたグループ再編を短時間のうちに断行した背景には、少子高齢化をはじめとする人口構造の

変化に加え、小売業を取り巻く経営環境の変化が、かつてないほどのスピードで起きているという危機意識があります。店舗数の拡大に加え、ドラッグストアやディスカウントストアなど業界の垣根を越えた競争にもさらされているほか、ネット通販の参入も本格化し、競争に拍車がかかっています。こうした変化を見据え、今後、「強いリアル」を目指していくための一定の基盤固めができたものと考えています。

## 加盟店の事業成長を実現することがカギ

一方、コンビニエンスストア事業においては、2016年の経営統合以降、約2年3ヵ月という短期間でサークルK・サンクスをファミリーマートへとブランド転換し、国内約16,500店舗規模のネットワークを構築しました。今後、一層の激化が予想される経営環境の変化にも、強いブランド力を持つチェーンとして立ち向かう足場を固めることができたと認識しています。2019年度はブランド転換に

かけていたエネルギーを業容拡大や既存店の競争力強化にシフトしていく年になります。コンビニエンスストア事業は、独立した事業者である加盟店オーナーが店舗を運営する、フランチャイズビジネスです。お客様の近くにあり、いつでも必要な商品・サービスが揃うというコンビニエンスストアならではの特色を維持しながら、加盟店の事業成長を実現できるような仕組みを整備することが、チェーン

全体の健全な収益成長のカギになると考えています。また、今後は全ての産業で、労働生産性の改善に向けた取り組みが必須となるでしょう。ファミリーマートも例外ではなく、店舗運営の省力化に向けた施策を推し進めます。

人々の生活スタイルや消費行動が変化する中で、コンビニエンスストアには社会・生活インフラとしての存在価値が認識され、店舗数を拡大しながら店舗に

機能を付加することで成長を続けてきました。コンビニエンスストアを中心とする小売事業は、新たな業態も模索し、店舗の魅力向上によりお客様の来店動機を拡大させていかなければなりません。時代の変化にフレキシブルに対応し、ビジネスモデルに柔軟性を持たせることが、戦略を遂行していくうえで重要です。足元の状況を見据えると同時に中長期視点を併せ持ち、歩みを止めることなく、チャレンジし続けてまいります。

### 全ては加盟店のために

ブランド統合に際してサプライチェーンの再構築も行いましたが、中食製造拠点や物流拠点・物流網は、さらに効率化の余地が残されていると認識しています。一方で、今後はチェーンを一括りにした全体最適よりも、地域ごとの最適化を追求するフェーズへと移行すると見えています。すなわち、店舗網やサプライチェーンをそれぞれの地域に合わせながら、個別の事情にも対応できる柔軟性を残すことが求められるようになります。店舗運営の形態についても、店舗ごとの与件や出店地域の特性を勘案しながら、多様な可能性を模索していきます。

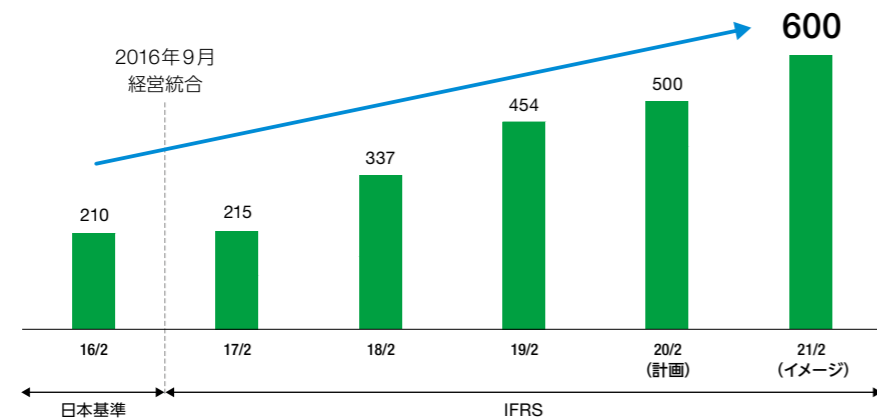
また、店舗の魅力向上にもこれまでにない新たな視点で取り組みます。全国に約16,500店舗規模のリアルな拠点を持つことは、無限のビジネスチャン

スを秘めています。物販に限定されない新たな機能を付加することで、お客様の来店動機を高め、店舗の競争力を向上させることを目指します。

これら全ての施策は、加盟店の事業成長をゴールとしています。本部が加盟店の利益を追求し、協業して成長していくことが、フランチャイズビジネスの根幹だからです。2019年7月にはバーコード決済つきスマートフォンアプリ「ファミペイ」のサービスを開始しましたが、これも小売事業のデジタル化対応の一環であると同時に、ファミリーマートが持つ購買情報やお客様との接点を活用したマーケティングを通してお客様の来店を促し、店舗の収益向上につなげる施策でもあります。

親会社所有者帰属利益成長イメージ

(単位：億円)



全ての施策は、加盟店の事業成長をゴールとしています。本部が加盟店の利益を追求し、協業して成長していくことが、フランチャイズビジネスの根幹だからです。



### 「社会・生活インフラ」として持続的に成長する

2018年4月に持株会社として策定した2020年度までの中期経営計画において、目標として掲げている親会社の所有者に帰属する当期利益600億円は、コンビニエンスストア事業を継続事業とする新会社においても据え置きます。2019年度は、既存店の将来的な収益力を高めるため、加盟店支援や店舗設備に関する積極投資を推し進めてまいります。初年度となる2019年度は経費負担もその分増加することになりますが、今後は平準化が見込まれるとともに、あらゆる面でのコスト削減を図ることで、中期経営計画の目標を達成してまいります。

また、株主の皆様への利益還元につきましては、安定的かつ継続的に連結業績の成長に見合った成果の配分を行っていくとの基本方針に変更はなく、2019年度につきましては1株当たりの配当金を40円とさせていただきます計画です。なお2019年3月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っており、ご報告している配当金額は株式分割後のものであることをご承知おきください。

昨今、人手不足や営業時間など店舗運営の在り方を巡り、コンビニエンスストア事業に対する社会的関心の高さを改めて感じています。コンビニエンスストアが社会にとって不可欠な存在として認識されている証であり、社会の声に真摯に耳を傾け、経営の舵取りをする責任の重さを痛感しているところです。ファミリーマートは今後も、「社会・生活インフラ」として創意工夫をさらに重ね、企業としての持続的な成長のために邁進してまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては今後とも、ファミリーマートにご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2019年8月

代表取締役会長

高柳浩二