

社長メッセージ

Message from the President



代表取締役社長

澤田 貴司

**ファミリーマートが将来、どのような進化を遂げるか、
加盟店と手を携えながら
さらにチャレンジしていく所存です。**

ファミリーマートの将来像を描く前に

私はコンビニエンスストアというビジネスには無限の可能性があると感じています。お客様の近くにリアル店舗を持ち、最適化されたサプライチェーンが構築され、地域の「人」による接客が行われている。さらなる創意工夫で、コンビニエンスストアは将来、消費生活のあらゆる場面に登場し、人々の生活にとって今以上に欠かせない存在になる。人々が「コンビニエンスストア」と聞いて想像する以上の進化を遂げるかもしれない。そのような中、これからファミリーマートをどのように進化させていくべきか…ということ日々考えています。

2016年9月に(株)ファミリーマートの代表取締役社長に就任して以来、私にとって最大の使命は、まず史上最大のブランド統合を完遂することであり、2018年11月末に全ての店舗がファミリーマートへとブランド転換を果たしました。そして統合が完了した今、私が何を経営課題として捉え、解決に向けてどのように取り組もうとしているのか。まずは、これらの点についてご説明します。

最優先課題は店舗業務負荷の軽減

2018年11月末をもってサークルK・サンクス店舗のブランド転換が完了し、ファミリーマートは国内約16,500店舗のネットワークを構築、店舗数で国内2位のチェーンとなりました。5,003店舗のブランド転換を約2年3か月という短期間で完遂できたことは、ファミリーマートとしてやっていこうと決心くださった加盟店の皆様のご理解・ご尽力と、お取引先の皆様のご協力、そして何となくでも達成しようと奔走してくれた社員の頑張りがあったからこそです。

一方で、ブランド転換を最優先とし、経営資源を集中させてきた結果、コンビニエンスストアの店舗機能の拡充とともに、店舗業務の負荷が増大してきたことも事実です。小売業の現場では労働人口の減少が社会課題として顕在化していた一方で、機能の足し算を繰り返してきた結果、店舗業務の負荷は増大し、営業努力だけで補うことができる範囲を超えつつありました。

加盟店との対話を通じて業務改革を進める

全国の加盟店を訪問する中で、オーナー、店長やストアスタッフの皆様と直接対話して現場の声を耳にし、店舗業務の負荷軽減を最優先で進めていくべきであると判断しました。店舗運営の課題も、業務改革のためのヒントも、全てお客様との接点の現場

である店舗にあるということは言うまでもありませんが、だからこそ、コンビニエンスストアの業務改革は、加盟店の視点で行われるべきです。フランチャイズビジネスの根幹は、加盟店と本部との間に信頼関係が築かれていることにあります。本部の提供



**フランチャイズビジネスの根幹は、
加盟店と本部との間に
信頼関係が築かれていることにあります。**

する商品やサービス、さらに本部の掲げる事業戦略が、加盟店の安定的な成長を約束するものでなければ、フランチャイズビジネスは成立しません。本部の都合で加盟店に無理や無駄を強いていないか、加盟店が事業成長するための環境が整備できているかどうか、改めて精査する必要があると感じました。

そこで、日常の店舗運営業務を細分化して検証し、効率化の可能性を徹底的に追求しました。マニュアルの簡素化や新たな設備投資も行った結果、2017年度末から2018年度末にかけて、1店舗1日当たりの作業時間は合計約5.5時間の削減効果が出ています。定期的に加加盟店向けのアンケートを実施するなど検証を繰り返しながら、今後もこの取り組みを深化させる方針です。

 「店舗作業負荷の軽減」の詳細についてはP21をご参照ください

2019年4月には、加盟店支援「行動計画」を発表しました。今年度は、総投資の約8割を既存店に振り向けます。まず、深刻化する人手不足への対策として、店舗運営の効率化に向け、約250億円の設備投資を実行するとともに、店舗スタッフ派遣サポートなどをさらに充実させてまいります。また、季節商材を完全予約制に移行し、食品ロスの削減や加盟店収益の改善につなげてまいります。その他、時短営業実験等を通じて、人員配置や営業時間など店舗運営の最適なバランスを検証するほか、レジ袋をはじめとする使い捨てプラスチックの使用量削減にも具体策を講じ、環境問題の解決に向けても、さらに取り組みを強化してまいります。

加盟店との信頼関係が成長のエンジン

コンビニエンスストアが店舗網の拡大により「面を取る」ことで事業成長を続けるフェーズは終わりました。今後はより省力化を進めながら、リアル店舗にどれだけ新しく、社会から求められる機能を付加できるかが成長のカギになるでしょう。

これまでになかった異業種との協業も多く進み、コンビニエンスストアは今後、付加される機能によってチェーンごとに全く異なる進化を遂げるようになるかもしれません。その成否を左右するものもまた、加盟店との信頼関係であると私は確信しています。本部

にとってどんなに魅力的なビジネスであっても、加盟店にとってメリットがなければ、全国の店舗ネットワークで展開し、事業化することは困難だからです。

私が加盟店との対話や信頼関係の構築を最も大切にする理由も、ここにあります。加盟店と本部が同じ価値観を持って、同じ方向を向いてビジネスをしていくことができるように、加盟店と対話する機会をさらに増やすとともに、魅力的な商品やサービス、お客様のご来店を促し事業成長につながる新たな店舗機能、加盟店が誇りを持って店舗運営できるチェーンを追求することが本部の使命であると考えています。

当社では既に、コインランドリーやフィットネスとの併設など、リアル店舗やインフラを活用した様々な取り組みを推進しています。2019年7月にサービスを開始したバーコード決済つきスマートフォンアプリ「ファミペイ」もそのひとつです。急速な普及が見込まれるキャッシュレス決済に対応すると同時に、クーポンやキャンペーンによる来店動機の拡大、購買情報を活用したマーケティングも積極的に実施してまいります。

 バーコード決済つきスマートフォンアプリ「ファミペイ」の詳細についてはP28をご参照ください

「人」の力を最大化するために

経営課題に着実に取り組み、さらには新たな進化を遂げていくために、加盟店との信頼関係と並んで重要なものが「人」の力です。ファミリーマートには、過去数回のグループ再編を通じて多様な人材が集結しています。その「人」の力を最大限に活かすために、大きく2つの方向の戦略を進めています。

ひとつは「地域密着」です。今後、お客様のニーズや社会の課題はさらに多様化していき、画一的な商品やサービスの展開だけでは、熾烈な競争を勝ち抜くことはできません。加盟店を支援する中心的役割を担うスーパーバイザー(SV)も、地域に根差し、その地域のことを真剣に考え、行動できる人材を積極的に登用していきます。さらに2019年度は幾つかの地域で権限委譲を進め、地域に独自の商品やサービスの開発を行うことを可能にしました。2018年度から推し進めているSVの再配置も、効果を検証しながら継続していく方針です。

もうひとつは「本部の人材の強化」です。これまでのような、店舗網を拡大し、新たな商品とサービスを送り込むビジネスモデルから、リアル店舗網を活かして新たな進化を遂げるために、専門性に長け

た人材がその能力を最大限に発揮できる仕組みづくりが急務であると考えています。店舗での業務負荷軽減の取り組みと併せ、本部においても無駄の排除、生産性の向上にこだわり、多様な能力を持った人材が活躍できる環境づくりを進めます。

また、ファミリーマートに集結する人材が、同じ価値観や理念を共有することも重要であると考えています。社名にある「ファミリー」は、私たちとお客様や加盟店、取引先の皆様など全てのステークホルダーを結ぶ、大切な絆です。「ファミリー」や基本理念「あなたと、コンビニ、ファミリーマート」に込められた思い、私たちが果たすべき役割を再確認するために、理念体系を改定し、よりシンプルな内容としました。新しい基本理念をお読みいただければ、ファミリーマートが社会に対してどのような存在でありたいか、感じ取っていただけるのではないかと思います。

4つの挑戦

2019年度は、前述した店舗運営の効率化を含む「加盟店支援の強化」に加え、「店舗収益力の強化」「デジタル推進」「(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(PPIH)との協業推進」を「4つの挑戦」として掲げ、スピード感を持って実施していく方針です。加盟店との信頼関係をより強固なものにするだけでなく、より魅力的なチェーンへと自らを変革していくための施策です。

労働人口の減少とそれに伴う人件費の増加は社会共通の課題ですが、特にリアルの店舗で接客を行うコンビニエンスストア事業にとっては差し迫った経営課題です。「**加盟店支援の強化**」では、店舗業務の負荷軽減を目的とした投資を継続するほか、ストアスタッフの採用支援、休暇取得の促進など、加盟店の労働生産性向上につながる取り組みを進めています。

📖 「**加盟店支援の強化**」の詳細についてはP21をご参照ください

「**店舗収益力の強化**」では、中食を中心とした商品の品質・魅力向上に引き続き取り組みます。また、冷凍食品の品揃えを大幅に拡大することも2019年度の特徴です。人々の生活スタイルに変化が見られることに加え、食品ロス削減への意識の高まりも見られることから、冷凍食品へのニーズは今後も拡大していくものと考えています。出店については数を追うのではなく、ビルド&スクラップ(B&S)や

改装など、既存店舗の与件改善を主眼とした施策に経営資源を集中的に投下する方針です。

📖 「**店舗収益力の強化**」の詳細についてはP24をご参照ください

「**デジタル推進**」については先にご説明の通り、2019年7月にサービスを開始したバーコード決済つきスマートフォンアプリ「ファミペイ」を軸に展開します。オープン戦略に基づく、多様なキャッシュレス決済やマルチポイント化によりお客様の来店動機を拡大すると同時に、アプリというお客様とのタッチポイントを活用することで、金融、広告・マーケティングなどの新規事業、デジタル対応を通じた店舗運営の次世代化などにも挑戦していきます。

📖 「**デジタル推進**」の詳細についてはP28をご参照ください

「**PPIHとの協業推進**」も継続します。2018年6月に都内3店舗で開始したディスカウント業態のドン・キホーテとの協働による実験店舗は、実験開始から2019年2月末までの日商前年比が130%と大きな成果を上げています。今後の協業については、商品・サービスの共同開発、金融サービス分野での協業、将来的には海外事業の共同展開も視野に入れていきます。双方の事業ノウハウを融合することで、新たな小売業態の可能性を探っていきたい考えです。

ファミリーマートの持続的成長のためには、
加盟店との信頼関係と、事業の成長を
信じていることができるチェーンづくりが
最も重要である。私は社長就任以来、
このことを繰り返し述べてきました。



最後に

ファミリーマートの持続的成長のためには、加盟店との信頼関係と、事業の成長を信じていることができるチェーンづくりが最も重要である。私は社長就任以来、このことを繰り返し述べてきました。私たちがこれからすべきことも、これまでの取り組みが実を結ぶかどうか、答えは全て、現場である店舗にあると考えています。ファミリーマートが将来、どのような進化を遂げるか、加盟店と手を携えながらさらにチャレンジしていく所存です。これからのファミリー

マートにご期待いただくとともに、ますますのご指導ご鞭撻を賜れば幸いです。

2019年8月

代表取締役社長