

— 経営環境と成長戦略 —

コンビニエンスストアはこれまでも、社会の変化に対応し、
解決すべき課題に取り組むことで自らの存在価値を向上させ、成長してきました。
ファミリーマートを取り巻く経営環境には現在、従来になく大きな変化が訪れています。

これらの変化を次の成長のための機会と捉え、
「リアルの店舗」「商品と情報のインフラ」「人と知見」それぞれの領域で
各種の施策に取り組んでいます。

社会の変化※

総人口に占める65歳以上の割合：

28.1%

少子高齢化や都市への人口集中といった人口動態に加え、人々の生活スタイルや消費スタイルにも変化が見られます。特に女性の社会進出や「働き方改革」により、買い物をする目的や時間帯が多様化しています。また、モノ消費からコト消費へのシフトに見られるように、消費行動そのものに対する人々の考え方が変化している点も見逃せません。

総人口に占める三大都市圏の人口：

51.7%

15～64歳女性の就業率：

69.9%

※ 総務省 住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数、労働力調査

社会課題



社会構造が変化する中で、安全・安心な商品、健康に配慮した商品へのニーズが拡大しています。気候変動や自然災害への対応、食品ロス、プラスチックごみの削減など、店舗網とサプライチェーンを持つ小売事業者として取り組むべきグローバルな課題が多く顕在化しています。加えて、グループの成長を担う人材の採用や育成、最適な評価や配置も喫緊の課題です。

競争環境の変化

コンビニエンスストアの市場規模※



コンビニエンスストアチェーン間の競争、業態の垣根を越えた競争に加え、ネット事業者との競争も本格化しています。また、原材料価格の高騰や労働人口の不足など、事業運営上のコスト削減を迫る環境変化も起きています。小売業界では、AIなどの先端技術を活用した店舗の次世代化を通してこれに対応し、さらに新たな収益の柱となる事業を創出しようとしています。

※ 経済産業省「商業動態統計」をもとに当社作成

店舗の価値を最大化するために



リアルの店舗

▶ P20

- 加盟店との関係強化
- 店舗オペレーションの効率化
- 加盟店の店舗経営をサポートする制度の整備
- 最新技術を活用した次世代型店舗の模索
- 地域コミュニティの提供 **重要課題 2 (P23)**
- 魅力ある商品・サービスの開発
- 健康ニーズに対応した商品の開発 **重要課題 4 (P25)**
- 店舗運営における環境負荷低減 **重要課題 1 (P38)**
- 地域・店舗形態を厳選した出店による店舗収益力の向上

インフラの価値を最大化するために



商品と情報のインフラ

▶ P26

- 物流拠点の最適化
- 中食製造拠点における生産性向上
- 中食構造改革による商品の高付加価値化
- サプライチェーンにおける協業パートナーとの関係強化
- サプライチェーン全体のBCP整備 **重要課題 3 (P27)**
- プラスチックごみ、商品廃棄ロスの低減 **重要課題 1 (P38)**
- 情報インフラを活用したマーケティング
- 独自の決済チャネルによる顧客基盤の拡充
- 購買データの活用による新規事業創出

人と知見の価値を最大化するために



人と知見

▶ P30

- スーパーバイザー(SV)の能力強化
- 「地域密着」に基づく権限委譲と人員再配置
- 店舗運営の好事例を共有する仕組みの構築
- ダイバーシティの推進 **重要課題 5 (P33)**
- グループの成長を担う人材の採用と育成
- 働き方改革、健康経営の推進



— ファミリーマートの成長戦略 —

店舗の価値を最大化するために



リアルの店舗

加盟店支援の強化

ブランド統合により、国内約16,500店舗のネットワークを構築。
既存店投資に注力し、店舗網全体の競争力に磨きをかけます。

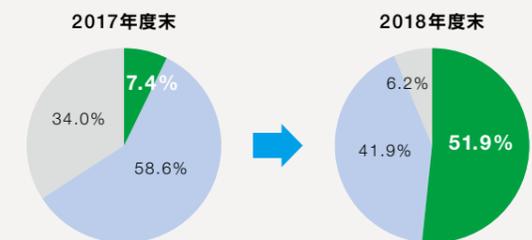
店舗オペレーションの効率化

店舗での作業効率向上は本部として喫緊の課題です。時代の変化に対応しながら、お客様の利便性を最大限に高めるべく商品・サービスの拡充を行ってきましたが、2016年度より店舗作業の精査、整理及び大胆な削減に取り組んでいます。

2018年度は、セルフレジの導入や、ファミチキ等の揚げ物惣菜のフライヤー機器を大型化するなど店舗設備の側面において改善を図ることで、1店舗1日当たり合計約5.5時間の作業時間の削減を実現しました。2019年度はこれらの設備導入を継続し、5時間の削減を図ります。

店舗作業負担の軽減 (加盟店向けアンケートの結果)

■ 減少した ■ 変わらない ■ 増加した



2019年度店舗作業の効率化（投資額：250億円）

	新型発注端末	キャッシュレス	セルフレジ導入拡大	新型引出棚導入拡大	システム改善
	32,000台		+4,000台		
1日当たり削減時間	0.5時間	1時間	1時間	2時間	0.5時間
実施時期	2019年5月から入替	自社決済 2019年7月開始	2019年度中	既存店に拡大	2019年5月から開始

店舗の価値を最大化するために



リアルの店舗

店舗経営をサポートする制度

フランチャイズ契約では、本部が一部負担する「廃棄ロス助成金」により中食商品の品揃えを強化すると同時に、「水道光熱費助成金」ならびに「店舗運営支援金」によって運営コスト軽減につなげ、加盟店の収益力向上を図っています。また、ファミリーマートでは業界に先駆けて2001年に複数店奨励金制度を導入、意欲ある事業主がこの制度を活用し、2019年2月末時点で複数店経営による店舗は全体の70%を超えています。

さらに2019年度からは、24時間営業店舗に対して支給する「24時間営業奨励金」の年間120万円を、最低賃金額の上昇率に合わせて改定していきます。また、健康診断支援サービスの無償化による加盟者の健康管理の推進や、店長ヘルプ制度の充実により店長の休暇取得増進を図るなど、加盟者が安心して経営に取り組める環境を整備していきます。

複数店奨励金制度についてはP86をご参照ください

加盟店に向けた主な施策

施策	実施時期	概要・目的
24時間営業奨励金の増額	2019年6月～	最低賃金額の上昇率に合わせて毎年改定 様々な店舗運営に関わるコスト上昇に対応
健康管理の推進	2019年6月～	現行加盟店・ストアスタッフの健康診断支援サービス 本部負担で無償化
店長ヘルプ制度充実(休暇取得増進)	2019年6月～	制度利用条件の大幅緩和。災害時及び弔事発生時の無償対応、 単独店を中心に年1日無償化 など
店舗スタッフサポート	2019年6月～	協力派遣会社からの人材派遣体制強化 関東・関西地区での実施内容を2020年度内に全国へ拡大予定
本部との対話充実		
感謝のつどい(全国11会場、16回開催)	継続開催	加盟店へ店舗運営に対する感謝の気持ちを伝えるとともに、 経営トップにより年度方針を説明
店長集會開催強化(地区責任者主催)	随時開催	ディストリクトごとにテーマを設けて店長が集まる勉強会
店舗経営力向上セミナーの新設	2019年6月～	加盟店を対象に、店舗経営に資するテーマを設けたセミナーを開催
加盟店相談室の体制・機能拡充	2019年9月～	店舗運営だけでなくとどまらない、加盟店からのあらゆる相談ごとに対し、 解決策を探る本部の専門組織

加盟店支援「行動計画」を策定

全国の加盟店とともに成長、発展していくことを目指し、2019年4月にファミリーマートの加盟店支援「行動計画」を策定しました。人口構造の変化など地域による社会環境の違いが顕在化する中、

個店ごとの状況を考慮し、2019年6月より特定したエリアを対象に最長6か月を目処に時短営業実験を実施。時代背景に合わせた適正な店舗運営体制の構築に向け、検証を行っています。

時短営業実験の概要

実験(1)	実験(2)
週1回(日曜日)時短営業	毎日時短営業
地域:東京(文京)・長崎(諫早)	地域:東京(池袋)・秋田(秋田南)

()内は(株)ファミリーマートにおける組織名(営業所)

IoTを活用した「次世代型コンビニエンスストア」実現へ

2019年4月、パナソニック社との協業による実証実験店舗「ファミリーマート佐江戸店」(神奈川県横浜市)をオープンしました。画像処理技術を駆使した物体検知、顔認証による決済、商品価格等の表示を自動で変更する店内POP・電子棚札化などIoTを活用しながら、共同実証実験を行っています。社会課題を背景に、店舗運営に関する様々な解決策を見出し、ファミリーマート他店舗への展開を図ることで、「顧客視点」による次世代型コンビニエンスストアを確立していきます。



「ファミリーマート佐江戸店」の店内

重要課題 2



社会・生活インフラとして、活力ある地域社会の発展への貢献

地域交流及び未来を担う子どもたちを応援する取り組みの一環として、2019年4月に「ファミマ子ども食堂」を開始しました。全国のファミリーマート店舗を活用し、地域の子どもたちや近隣の皆様が、ともに食卓を囲んでコミュニケーションできる機会を提供することで、地域の活性化につなげたい考えです。各地で開かれる「ファミマ子ども食堂」を通じて、今後も地域に寄り添いながらお客様のニーズに応じた活動を推進し続けます。



店舗の価値を最大化するために



リアルの店舗

店舗収益力の強化

中食を中心に商品の価値向上を推し進めるとともに、
B&Sによる店舗与件の改善で、店舗収益力にますます磨きをかけます。

商品の価値向上

社会構造の変化に伴って新たなニーズを捉えた商品の開発・提供が求められています。中食を中心に、チェーンの特色を発揮することができ、来店や購買を促すことのできる戦略商品の価値向上に引き続き注力し、多様化するニーズに対応していきます。

中食では、特にチルド弁当の品揃えを拡充し売場を拡大していきます。チルド弁当は従来の定温弁当よりも低温で品質管理を行うため、彩り豊かな野菜を使用できるほか、添加物削減も可能で、かつ美味しさを維持します。また、従来の定温弁当よりも店頭での販売期間を長く保てることから、販売機会

ロスが減ると同時に商品廃棄も減らすことができるため、収益向上にもつながります。

併せて、ファミリーマートの特徴を訴求できる商品群をさらに強化します。「お母さん食堂」のブランドで展開する惣菜や冷凍食品は、商品ラインナップを拡充し売場面積も拡大する計画です。新型コーヒーマシンの導入が進むカウンターコーヒー、レジ横のホットスナックなどのカウンター商品についても、話題づくりや購買動機につながる戦略商品として魅力ある新商品を投入します。

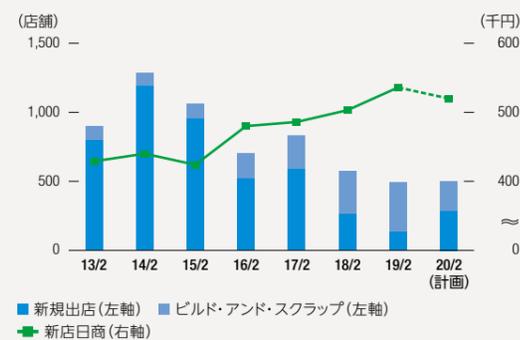
店舗基盤の強化

2018年度は、基準を厳格化して質にこだわった新規出店を行うとともに、収益性の低下した店舗を前倒しで閉鎖することにより将来リスクを低減しました。今後も収益性にこだわった新規出店を継続するとともに、集客力の向上が見込める好立地への再配置=ビルド・アンド・スクラップ(B&S)を推進し、店舗基盤を強化することで、競争にも環境変化にも強いネットワークを構築・維持していきます。

また、地域別では東京・大阪・愛知の三大都市圏での店舗開発に注力するほか、病院や駅施設内への出店、自販機コンビニ(ASD)など、従来の得意

分野である多様な出店形態を活用し、より多くのお客様のニーズにお応えしていきます。

出店数と新店日商の推移



2019年度は中食商品の拡大に加え、人々の生活スタイルの変化や食品ロス削減への意識の高まりを受け、冷凍食品の品揃えを拡大、「ガス置換包装」を採用して販売期限を延長した惣菜商品にも注力

ファミリーマートの成長戦略

重要課題 4

高度化・多様化する消費者ニーズへの対応

現代社会における健康志向の高まりを受け、食物繊維が豊富なことで知られるスーパー大麦をおむすびや調理パンなどの商品開発に取り入れています。特に、毎日継続できることをコンセプトに開発したおむすびは、健康意識の高い女性だけでなく20代~50代の幅広い女性層及び40代~50代の男性層からも支持を伸ばし、2019年6月末で累計7,000万食を達成しました。



スーパー大麦を使用したおむすび「紅鮭わかめ」

インフラの価値を最大化するために



商品と情報のインフラ

サプライチェーンの高度化

グループ再編に伴い物流拠点を最適化しました。

今後はサプライチェーンの合理化を進め、収益向上につなげるフェーズに移行します。



ファミリーマートの中食製造拠点。
自動化に向けた設備投資も進む



ブランド統合後の店舗網に合わせて物流拠点も合理化。
配送ルートの見直しは継続的に行う

店舗網に最適な物流網を構築

ファミリーマートは2014年度以来、商品企画・開発・製造から販売に至る全工程を抜本的に見直し、魅力的で価値の高い中食商品を提供することを目的に、中食構造改革を推進しています。物流面ではサークルK・サンクスとのブランド統合に伴い、両チェーンの物流網も含めた物流センターでの作業工程や配送ルートを見直し、集約しました。これにより、配送センターを統合当初の213拠点から160拠点(2019年2月末時点)まで集約しています。

2019年度以降も、地域ごとの最適物流を実現しコンビニエンスストア本来の役割である小圏に対応した売場づくりを実現します。加えて、発注のタイミングや回数、配送車両の運用も個別の商圏の状況を反映して見直し、将来的に原料調達から製造、配送、店舗での発注システムまでを包含するサプライチェーン全体の合理化を図り、2020年度はじめには物流体制のインフラ再整備を完了する計画です。

商品の魅力を持続的に向上させる

中食製造拠点についても合理化を進めています。具体的には、カテゴリーを問わずに商品を製造していた総合工場を、米飯専門・チルド専門など温度帯別工場へと順次移行し、製造アイテム数を削減、商品の品質と製造効率の向上を図っています。統合当初120工場あった製造工場は2019年2月末時点で92工場まで最適化すると同時に、ファミリーマートの専用工場比率も約80%まで高まっています。

こうした商品供給環境整備は、発注・製造・配送の各工程で発生するリードタイムを最小限まで縮小すると同時に、店舗における在庫の適正化や食品ロスの削減にもつながります。一連の取り組みにより実現する収益を、製造工場や物流拠点への投資に

振り向けることで商品のさらなる質向上を実現するという好循環により、中食にとどまらない商品・サービスの魅力を持続的に向上させ、チェーン全体の収益成長を実現しています。



発注・在庫管理の一層の効率化に向け新型タブレットを導入

重要課題 3



安全・安心な商品をお届けするサプライチェーンマネジメントの強化

自然災害によってサプライチェーンが寸断される事態が発生した場合でも、社会・生活インフラとしての使命を果たすべく「サプライチェーンBCP」を整備しています。原材料の調達や店舗への配送を近隣の拠点がサポートする体制を構築するとともに、中食製造においても、保存期間の長い商品や手間をかけずに提供できる商品の製造が、特定の工場に集中しないよう、平時においても製造商品の平準化を進めています。

インフラの価値を最大化するために



商品と情報のインフラ

情報インフラを活用した事業拡大

お客様との接点を活かしたデジタル化の推進を通じて、
買い物時の利便性向上と加盟店の収益性向上を実現します。

「オープン主義」が基本方針

ファミリーマートのデジタル戦略は、「オープン主義」を基本方針としています。「PayPay」「LINEPay」をはじめとした他社バーコード決済サービスの導入や、バーコード決済つきスマートフォンアプリ

「ファミペイ」における各種ポイントプログラムとの連携を図るなど、自社のサービスにとどまらず、お客様のライフスタイルに合わせた様々なサービスを使っていただけるようデジタル化を推進します。

「ファミペイ」のサービスを開始

2019年7月、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。これまで展開していた公式アプリを刷新し、クーポンや電子レシートに加え、ファミリーマート独自のバーコード決済「FamiPay」の機能を付加し、提供するサービスを充実させました。さらに11月には、ポイントカードサービス「Tポイント」「dポイント」「楽天スーパーポイント」との連携も予定しています。ファミリーマートは、1日当た

り約1,500万人のお客様が来店し、買い物をされています。このコミュニケーションを通じて、「ファミペイ」を利便性の高いツールとしてお勧めし、2020年度までに1,000万ダウンロードの達成を目標としています。2019年2月末時点におけるファミリーマートのキャッシュレス比率は約20%であり、この比率を拡大させることで、店舗業務の省力化につながるだけでなく、買い物の利便性向上を実現します。

デジタル化による新事業創出

リアル店舗というお客様との接点を持つファミリーマートにとって、日々の店舗運営から得られる購買データと、何よりもお客様とのつながりを活かすことが、デジタル戦略にとって最も重要であると認識しています。

中長期的には、顧客基盤となる「ファミペイ」を確立し、グループをはじめとした社内外のリソースを

活用しながら、物販に限定されない新たな事業を創出する可能性も模索していきます。具体的には、お客様にとって利便性が高く、かつファミリーマートの経営資源を活かすことのできるビジネスとして、金融事業や広告・マーケティング事業への展開を検討しています。



アプリにあるバーコードをかざすだけで、
決済だけでなくクーポンの使用やポイントの利用も可能

ファミリーマートの成長戦略

アプリ機能

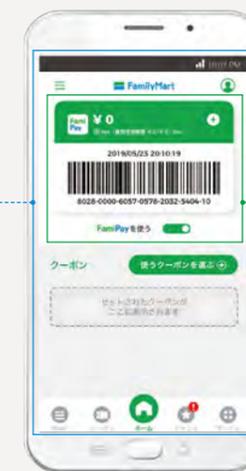
ファミペイ

- 1. 会員証機能 (ID)
- 2. 電子クーポン
- 3. お楽しみコンテンツ/通知
- 4. 各種サービス連結

決済機能

FamiPay

- 1. バーコード決済機能 (電子マネー)^{※1}
- 2. FamiPayボーナス^{※2}還元
- 3. 各種サービス連結



※1. 「FamiPay」は、(株)ファミマデジタルワンが発行する電子マネーです。
 ※2. 物販は200円(税込)につき1ボーナス還元(1円相当)
 Famiポートサービス・収納代行等は1件につき10ボーナス還元
 (FamiPayボーナス還元の対象とならない一部の物販・サービスがあります)
 FamiPayボーナスはFamiPayにチャージして利用可能



※ イメージ画像

人と知見の価値を最大化するために



人と知見

事業ノウハウの蓄積

加盟店と本部が積極的に対話する仕組みを構築することで、販売の現場にある事業ノウハウをチェーン全体の競争力向上につなげています。

スーパーバイザー(SV)の能力強化

コンビニエンスストアの事業ノウハウや商品・サービスに関する情報は、本部社員であるスーパーバイザー(SV)を通して加盟店に提供しています。SVがその知見や経験、能力や意欲を最大限に発揮することが、個々の店舗の価値向上とチェーン全体の競争力向上に資するとの考えから、加盟店との接点であるSVの能力強化に注力しています。

SVに求められる業務範囲や能力、その達成度合いを客観的に測定するために、業務フローを標準化し、育成・評価の体系化を図っています。また、人員構成や働き方が多様化し、店舗機能も進化する中で、育成・評価制度に現場の声を反映しながら定期的な見直しを加えています。直近では、SV1人当た

りの担当店舗数を、2016年度末の7.9店舗から2018年度末時点で6.3店舗へと変更しました。これにより加盟店に出向いて対話する業務により多くの時間を割き、コミュニケーションを十分に図ることが可能となりました。

また「地域密着」を念頭に置いた、地域への権限委譲も進めています。出店地域に愛着と知見を持つ加盟店とSVが協業することで、地域の特性に合わせた店舗運営や地域社会への貢献を通して店舗の存在感と競争力の向上を実現できるとの考え方のもと、出身地や居住地域を考慮したSVの再配置や担当店舗の振り直しも行っています。

好事例を積極的に共有する仕組み

お客様との接点である加盟店が日々の店舗運営を通して得た商品・サービスに対するニーズや、各店舗が独自に創意工夫し収益向上につなげた取り組みの好事例など、チェーン全体で共有すべき情報を積極的に集約・周知する仕組みを構築しています。

加盟店による日商向上や業務改善のための取り組みは、加盟店向け広報誌「FAMILY」を通してチェーン全体に周知します。また、この広報誌では、本部からの日々の業務に関するアンケートの結果と、その結果を反映した改善策や進捗を随時共有しています。

毎年度の経営方針について全加盟店を対象に社長をはじめとするマネジメントから直接説明する機会を設けており、加えて店舗運営の品質や業績に応じて優秀な店舗を評価し、表彰する場としても活用しています。本部と加盟店が積極的に対話することで、販売の現場にある改善のヒントや課題をマネジメントが適時適切に把握し、チェーン全体の競争力向上に役立てています。

SVは担当店舗を訪問し、本部からの最新情報を提供するほか、売場にある課題や店舗運営の好事例を集約し、本部で共有することでチェーン全体の質向上につなげる役割も果たす



人と知見の価値を最大化するために



人と知見

多様な人材が活躍する職場環境



加盟店支援と新規事業創出の両面からチェーン全体の成長を実現するために、全ての社員がその能力を最大限に発揮することのできる環境づくりを進めています。

本部機能の見直し

2019年2月、これまで部門ごとに複数フロアに分散していた本部機能を東京都港区・田町のオフィスに移転・集約しました。新オフィスでは、部門を越えた議論や情報交換を活発化するためにオープンスペースを多く設けたほか、電子化やペーパーレス化により本社経費の削減や業務効率化も実現しています。

ハード面にとどまらず、社員の創意工夫を促すソフト面での仕組みづくりも継続して推進しています。例えば2018年7月に導入したオフィスカジュアルでの勤務は、単に働き方に自由な幅を与えるだけでなく、日々のモノ選びを通して自由な発想や生活者の視点を持ち、新たな生活スタイルを提案する本部であり続けるための施策でもあります。

健康管理室の新設

健康管理は個の能力を最大限に発揮するための基礎であるとの考えから、健康経営の推進にも取り組んでいます。2019年3月に新設した健康管理室では、「社員自らが健康行動をとり、健康でいきいき

と働く」を目標に、食事・運動などの健康セミナーやイベントを開催し、社員の意識改革を推進するとともに、がん検診補助制度やBMI改善プログラムなどを導入し、社員の主体的な行動を支援しています。

働き方改革の浸透

「全社一斉ノー残業デー」「20時終業ルール」「有給休暇取得強化月間」などを実施し、社員一人ひとりが「働き方改革」を意識して取り組んでいます。また「2020年度総実労働時間2,000時間達成」を目標とし、社長をはじめとするマネジメントが年度ごとに具体的な数値目標を定めた「働き方改革宣言」を策定し、労働環境の改善を牽引しています。

と働く」を目標に、食事・運動などの健康セミナーやイベントを開催し、社員の意識改革を推進するとともに、がん検診補助制度やBMI改善プログラムなどを導入し、社員の主体的な行動を支援しています。

関連データ：P63をご参照ください



社内店舗



役員会議室



オープンスペース

総合受付

重要課題 5



ダイバーシティの推進

当社では、「トップコミットメント」「正しいリーダー育成」「ボトムアップ」の3点を軸としてダイバーシティを推進しています。マネジメントによるダイバーシティ推進委員会、各部門に設置された管理職勉強会及び地区委員会での活動を通じ、多様なバックグラウンドを持つ人材がその経験や能力を最大限に発揮し、新たな価値を創造しています。

また、当社において女性活躍推進は重要課題です。「2020年度までに、女性社員比率20%、女性管理職比率10%」を目標として、新たな商品・サービスを開発する過程で女性をはじめとする多様な視点を取り入れるために、ライフステージや勤務形態の変化にかかわらず働き続けることのできる環境や制度の設計を推し進めています。時短勤務を行うSVや育児休業を取得する男性社員も増加しており、男女問わず育児をしながらキャリアを構築する風土が醸成されつつあります。