

# CFOメッセージ

CFO Message



取締役 専務執行役員  
CFO

中出 邦弘

財務面に限定されない、  
社会における存在価値の総和としての  
「企業価値」の向上を目指します。

## CFOの役割

2016年5月に私が管理本部長として(株)ファミリーマートのマネジメントに加わって以来、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しています。コンビニエンスストア事業は同業他社との競争だけでなく、ネット通販を含む他業態との競争を意識した戦略へと舵を切るべき局面を迎えています。当社もこうした環境変化に対応するため、グループ再編をはじめとする幾つかの大きな意思決定を短期間のうちにを行いました。

こうした状況下、当社の財務・資本戦略も、収益規模拡大のための成長投資から、グループ全体での適正な経営資源配分へとその重心が移り、CFOが果たすべき役割も大きく変化したと実感しています。グループ戦略と財務・資本戦略もより一層不可分のものとなりました。M&Aやグループ再編を経て

組織が複雑化する中で、国際会計基準(IFRS)の導入や連結納税制度の適用にも踏み切りましたが、ビジネスモデルや成長戦略と整合したこのような変革も、昨今の経営環境においてCFOに新たに求められるようになった責務と言えます。

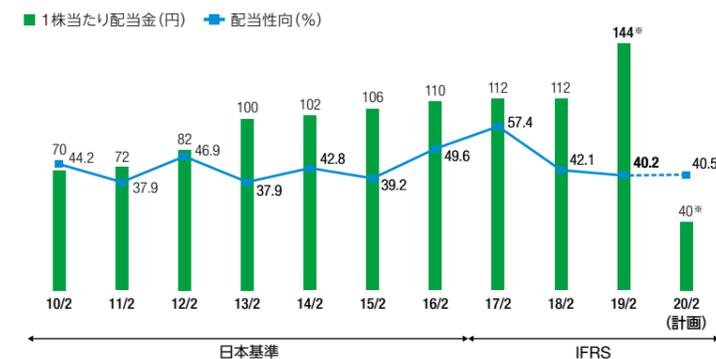
投資家を中心とした市場との対話を通して、当社ビジネスへの理解促進を図ることがCFOの責務であることは言うまでもありませんが、近年は特に、社外のステークホルダーとの対話から得た内容を社内、特に経営陣と共有することも重要な役割であると認識しています。これは、財務・資本戦略が企業戦略と一体であることの裏返しでもあり、会長・社長をはじめとしたマネジメントにもこうした意識が浸透していると感じています。

## 収益成長と財務の健全性を維持

CFOの立場から過去数年間の業績を総括しますと、ユニーグループ・ホールディングス(株)との経営統合後に実行した資産の整理や、コンビニエンスストアのブランド転換に伴う大型投資が発生した一方で、利益を着実に積み上げることで毎年度の計画をコミットし、株主の皆様へも配当を中心に利益還元

を進めることができたことは一定の評価に値すると考えます。その背景には、経営環境の変化を捉えて戦略上の課題を認識し、迅速かつ果敢に意思決定するマネジメントの姿勢がありました。従来にない小売業の形を模索する過程で(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

### 1株当たり配当金 / 配当性向



\* 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、2018年度については当該株式分割前の配当金を、2019年度(計画)については当該株式分割後の影響を考慮した配当金を記載しています。

業務・資本提携に踏み切ったことや、コンビニエンスストア事業に関わるグループ会社再編を推し進めたことなども、マネジメントの機動力の表れと言えます。

財政状態に目を移すと、2019年度はユニー(株)及び同社の子会社の事業を売却した影響もあり、資金が一時的に潤沢な状態にあります。2019年度

決算からIFRS第16号が適用され、店舗をはじめとする多くのリース資産がオンバランス化されることから、あるべきバランスシートの状態を論じるにはもう少し時間を要しますが、手元にある潤沢なキャッシュを今後の成長に向けていかに活用するかについては、成長戦略に鑑みて機動的に判断すべきであると認識しています。

## 次の成長への基盤構築に向けた投資

2016年9月の経営統合から最優先課題であったコンビニエンスストアのブランド転換が2018年11月に完了しました。転換完了後を見据え、2018年度より既存店への投資を強化してきましたが、2019年度も設備投資の大部分を既存店の支援、店舗収益力の強化のために振り向ける方針です。当社の収益成長の源泉は言うまでもなく、販売の現場である加盟店における日々の店舗運営であると考えています。当社の今後の成長と、そのための事業投資も、加盟店がその存在価値を發揮し、事業者として成長することを目的としたものであるべきです。

具体的には、店舗運営の作業負荷軽減につながる投資が中心となります。店舗網の拡大と店舗機能の拡充を優先してきた結果、店舗での属人的な作業の増加に対して人員の確保が追い付かない状態が続いています。また、コンビニエンスストア事業

の次の成長も、リアルの拠点である店舗に新たな機能を付加することによって実現すると考えられることから、店舗作業の省力化は当社にとっても喫緊の課題です。

従来新店投資は、そのリターンを新店日商等の指標で定量的に測定することができ、合理的な投資判断がしやすかったのに対し、既存店への投資は店舗運営コストの低減を目指す性格のものであり、投資効率を客観的に測定しづらい側面があります。また、全体最適よりも出店地域単位での部分最適を勘案する局面もあり、一律の投資判断基準を設けることも難しくなります。投資にあたっては従来と同様、営業キャッシュ・フローの範囲内での実施を基本方針とすることに加え、IRR (Internal Rate of Return: 内部収益率)による厳格な投資基準を設けて採算性を精査しながら投資判断することとしています。

## 持続的な企業価値向上に向けて

2019年9月からCAO職も拝命し、CFOの職務と兼務することになりました。一見すると異なる職域のようですが、私は持つべき視点は同一のように思います。社会が企業を評価する軸は、財務的な価値だけではなく、その企業が社会において持つ存在

価値の総和としての「企業価値」であるべきからです。財務数値として計測することのできない、当社の見えざる価値やブランド価値も含めた企業価値に対する責任の一端を担うことになったと認識しています。

現在コンビニエンスストア事業が直面している課題も、社会における存在価値と表裏一体をなすものと言えるかもしれません。すなわち、リアルの店舗が多様な機能を持ち、店舗網を物流と情報のインフラが結んでいることで、「社会・生活インフラ」として日々の生活を身近で支える存在として認識されていると同時に、そのインフラを持続可能な形で維持する責任も課せられているわけです。例えば、労働人口の減少は単に店舗網の維持に関わる問題ではありません。サプライチェーン側にも人件費の高騰が起これば、収益性を維持するために適正な発注・在庫管理がないがしろにされ、食品ロスやプラスチックごみの増加など、環境負荷の増大を招く可能性があります。社会における存在価値が、財務的な結果だけで測られるものではないことを強く認識する必要がありますのは、このためです。コンビニエンスストア事業を通して解決すべき社会課題や、事業モデルに照らして積極的に向き合うべき課題を「サステナビリティ上の最重要課題」として特定し、SDGsで掲げられている目標も意識しながら取り組んでいます。

小商圏でビジネスを展開するコンビニエンスストアとして、「地域密着」をキーワードにした活動も

## 中核となる新規事業に挑戦したい

小売事業者の管理本部長から、新たな小売業の形を模索する企業グループのCFOへと、自らに課せられた役割が拡大しつつあることに胸が躍ります。物販を中心とした事業体を成長させるためだけではなく、当社グループが将来、社会にとってどのような存在になるべきかをマネジメントと議論しながら財務・資本戦略を模索することになろうとは、着任した頃には想像も及びませんでした。全国にリアルの店舗を持ち、店舗にあらゆる機能を付加すること



大切にしたいと考えています。現在注力している「ファミマこども食堂」もその一例です。地域に根差した存在になることのできる可能性を秘めたコンビニエンスストアという業態を活用し、地域の人々に交流の場を提供すると同時に、店舗の魅力を向上させる。これによって、加盟店が地域にとって不可欠な存在となり、同時に収益機会を拡大することを目指しています。

のできるファミリーマートのビジネスには無限の可能性を感じます。ファミリーマートだからこそ実現できる、そして地域のお客様と加盟店にとって価値のある、全く新たな事業への挑戦に、CFOの立場で参画したいと考えています。遠くない将来、その新規事業がファミリーマートの中核事業になった姿を目にしたいと思ひますし、ファミリーマートのCFOであればこそ、そのような将来を思い描けるのだと思ひています。