

くらし、たのしく、あたらしく



統合レポート 2018

UFHID
ユニー・ファミリーマートホールディングス

くらし、たのしく、あたらしく

常に新しい価値を創り出し、毎日の暮らしをより新鮮で楽しいものに。

一人ひとりの気持ちにこたえていくことで、

私たちは、お客さまからもっとも身近で信頼される存在を目指します。



編集方針

ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)の「統合レポート」は、これまでの「アニュアルレポート」から名称を改め、財務情報のみならず経営戦略やセグメント別事業概況、ESG情報などの非財務情報を結合させ、当社が持続的な成長を遂げるための取り組みをご理解いただけるレポートとして制作しました。

当社は、国内約17,000店舗の「リアル店舗」を活かす「新たな成長への攻めの強化」に挑戦しています。「統合レポート2018」では、この「リアル店舗」に付加価値を高める方向性を示すとともに、価値創造の道筋に加え、「強いリアル」を実現するための戦略を説明しています。また、店舗を通してお客様や地域社会とつながりを持つからこそ実現する「社会課題の解決に向けた取り組み」も「リアル店舗」を起点としてご紹介することで、企業活動全体を一つの文脈で表現しています。

なお冊子内で「当社」とはユニー・ファミリーマートホールディングス(株)を、「ユニー・ファミリーマートグループ」は当社及び連結子会社、関連会社・共同支配企業を指します。

国際財務報告基準(IFRS)の任意適用について

当社では2017年2月期の有価証券報告書より、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。冊子内の業績数値(計画を含む)は特記のない限り、IFRSに基づいて開示しています。

見通しに関する注意事項

本統合レポートの記述には、当社の将来の業績等に関する見通しが含まれていますが、これらは現在入手可能な情報から得られた当社経営陣の判断に基づいています。実際の業績等は、経済の動向、当社を取り巻く事業環境等の様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おください。

目次

ユニー・ファミリーマートグループの価値創造モデル

- 2 「もっとも身近で信頼される存在」を目指して
- 4 価値創造の全体像
- 6 付加価値を高める方向性

マネジメントメッセージ

- 8 ステークホルダーの皆様へ

中期経営計画

- 14 2018年度経営計画～新たな成長への攻めの強化～
- 16 「新たな成長への攻めの強化」に向けた取り組み
- 18 **PICK UP** ブランド統合により実現する新たな「付加価値の提供」

セグメント別戦略

- 22 コンビニエンスストア事業
- 30 総合小売事業

社会課題の解決に向けた取り組み

- 36 「リアル店舗」を通して発揮できる役割と挑戦すべき課題
- 38 サプライチェーンにおける商品の環境負荷の軽減
- 40 多様化するニーズに迅速に対応した商品開発
- 42 地域社会との共生／地域活性化への貢献
- 44 「新たな成長への攻めの強化」を支える人と組織づくり

経営管理体制

- 46 取締役及び執行役員
- 48 取締役の略歴と重要な兼職の状況
- 49 監査役の略歴と重要な兼職の状況
- 50 コーポレート・ガバナンス
- 55 内部統制システム／IR活動

データ&財務セクション

- 56 ファクトシート
- 72 連結業績データ
- 73 単体営業データ
- 74 経営者による経営成績及び財政状態の分析
- 80 事業等のリスク
- 82 連結財務諸表
- 87 沿革
- 88 会社概要・株式情報
- 89 組織図

「もっとも身近で信頼される存在」を目指して

ユニー・ファミリーマートグループは、コンビニエンスストア(CVS)、総合小売(GMS)の両事業を主軸にビジネス展開しています。企業理念である「くらし、たのしく、あたらしく」のもと、お客様からもっとも身近で信頼される存在を目指し、グループ丸となって取り組んでいます。



地域に密着した 店舗ネットワーク

グループ合計で国内約17,000店舗のネットワークを構築しています。地域に密着した店舗を展開し、人々の生活に欠かせない社会・生活インフラとして存在感を発揮しています。

グローバル店舗数

約**24,000**
店舗



国内における店舗スタッフ数

約**22**万人

ハウスカードを通じた お客様とのつながり

ポイント付与機能を備えたハウスカードは、お客様とのつながりを深めるだけでなく、今後は金融分野を中心とした新たな事業の展開にもつなげていきます。

カード会員数

約**2,000**
万人



価値ある商品を 提供するための仕組み

食品分野を中心に、質の高い原材料を安定的に調達し、お客様のニーズをいち早く反映した商品を製造・配送するサプライチェーンを構築しています。



国内における1日当たり来店客数

約**1,600**
万人



社会の変化に対応した 店舗機能

商品の充実にとどまらず、ATMの設置やイートインスペースなど、店舗に様々な機能を付加しています。



国内店舗数

約**17,000**
店舗



リアル店舗を持つこと

ユニー・ファミリーマートグループの最大の特徴は、お客様にご来店いただき、商品を手にとって選んでいただく「リアル店舗」をビジネスの起点としていることです。お客様との接点を持ち、店舗スタッフによって接客を行うことを特徴として活しながら、社会のニーズや時代の変化にいち早く対応し、ビジネスモデルを進化させています。

価値創造の全体像

ユニー・ファミリーマートグループの事業活動は、「リアル店舗」を起点とし、お客様に「付加価値」をご提供することです。社会のニーズや時代の変化に対応し、お客様からの支持をいただくと同時に、独自の強みをさらに進化させ、グループとしての社会的・経済的価値を持続的に向上させています。

国内の社会問題

- 少子高齢化
- 労働人口の減少
- 安全・安心や健康ニーズの高まり
- 循環型社会へのニーズの高まり

社会のニーズ 時代の変化

テクノロジーの急速な進歩

- 自動化の進展
- EC事業者の小売業への参入
- AI、IoTなどの市場拡大

付加価値を高める

独自の特徴を活かしながら付加価値を高め続け、ユニー・ファミリーマートグループが持つ強みをさらに進化させていきます。

地域に密着した
店舗ネットワーク

ビジネスの起点

リアル店舗

商品・サービスを取り揃え、お客様の身近に存在することがビジネスの起点です。

価値ある商品を提供するための
仕組み

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

経済的

経営基盤の強化・収益力の向上

- 顧客基盤の拡大
- 商品・サービスの競争力向上
- 新規収益事業の創出
- 人財の確保・育成における競争力向上
- 業務の効率化による利益率向上

創出する価値

社会的

お客様にとって

- ニーズに合致した商品・サービス
- 買い物不便地域の解消

地域社会にとって

- 地域社会の活性化
- 安全・安心や健康ニーズに対応した商品・サービス
- 循環型社会の構築

企業理念

くらし、たのしく、あたらしく

ガバナンスとリスク管理体制



付加価値を高める方向性

小売業を取り巻く経営環境は、社会構造の変化に加え、テクノロジーの急速な進歩により、提供する商品・サービスのみならず、事業のありかた自体が見直しを迫られるほどの大きな転換点にあります。「リアル店舗」を起点に、新たな付加価値を提供する小売グループへと成長するために挑戦を続けています。

店舗の高質化

店舗網の再構築によるドミナント強化に加え、パートナーとの協業等により、より多くのお客様にご来店いただける店舗づくりを進めています。

商品力の強化

健康志向や食の安全・安心に対する関心の高まりに応えながら、食品分野を中心とした高品質なオリジナル商品で差別化を図ります。

リアル店舗

地域に密着した
店舗ネットワーク

ビジネスの起点

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

価値ある商品を
提供するための
仕組み

次世代店舗の創造

IT技術を活用した店舗づくりに加え、親和性の高い異業種と連携を図るなど、新たなコンセプトの店舗を展開し、新しいニーズを取り込んでいます。

新規収益事業の創出

物販を軸とした従来の事業だけでなく、カードの機能や会員基盤を活かした新たな成長分野に、経営資源の投下を検討しています。

ステークホルダーの皆様へ



ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社
代表取締役社長

高柳 浩二



「リアル店舗」を起点とした新たな形の
小売業へと変革していくために
「攻めの強化」へと舵を切ります

二つの「統合」を最優先で進めた1年

ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)の社長に就任してから1年あまりが経過しました。当時の最も重要な命題は、経営統合によるシナジーを最大化するために組織基盤を整備することでした。中でも特に注力してきたことは、過去に例を見ない規模で進めているコンビニエンスストア(CVS)事業におけるブランド統合と、もう一つは、事業会社の強みを融合させたグループシナジーの最大化という二つの「統合」でした。

CVS事業のブランド統合については、サプライチェーンの再構築も含めた作業が順調に進捗しており、2018年11月を目処に国内すべての「サークルK」「サンクス」店舗が「ファミリーマート」に生まれ変わります。また、グループの統合は

人材の融合も含め、概ね計画通りに進んでいると認識しています。

2017年度は、新たな成長に向けた基盤固めを進めるとともに、不採算店舗の閉鎖など懸念の払拭も前倒しで進めました。さらに、8月には「ドン・キホーテ」ブランドでディスカウントストアを運営する(株)ドンキホーテホールディングスとの資本・業務提携を行い、今後の成長に向けた布石も確実に打つことのできた1年でした。

こうした取り組みにより、2017年度における親会社の所有者に帰属する当期利益は、期初見込みの240億円を96億円上回る336億円を達成し、次年度以降に向け収益基盤を整えることができました。

「Everyday IMPROVE」を深化

競争環境のみならず、お客様の消費動向もめまぐるしく変化の中で、さらなる成長を遂げるためには、約4兆円の売上規模を持つ当社グループが一体となり、スピード感を持ってこの変化に対応していくことが重要です。このため、中期経営計画のスローガンには「Everyday IMPROVE」を掲げています。小売業の現場である売場が常に新鮮さを保ち、お客

様に足を運んでいただける場所であり続けるためには、日々の改善や創意工夫を地道に続けていく必要があります。日々の小さな改善・改革の積み重ねが大きな変革につながります。一人ひとりの意識が行動を伴って変化し、その変化が組織に変革をもたらし、お客様に価値を提供し続けていく。これからの私たちの「IMPROVE」に、ぜひご期待ください。

2017年度実績、2018年度計画(IFRS)

(単位: 億円)

	2017年度実績	2018年度計画
PL		
グループ売上*	37,288	36,825
営業収益	12,753	12,702
事業利益	662	773
親会社所有者帰属当期利益	336	400
BS		
有利子負債	5,021	5,000
自己資本	5,432	5,700
各種指標		
D/Eレシオ(倍)	0.9	0.9
ROE(%)	6.3	7.2

※ (株)ファミリーマート単体(加盟店売上を含む)とユニー(株)単体の営業総収入で算出(日本基準)

「強いリアル」を目指す



今後の成長戦略を考えるにあたって、これまでの小売業の延長線上に将来の企業像を描いては、競争を勝ち抜くことはできません。国内の人口構成の変化や小売業における業態を越えた競争環境では、従来のような店舗網の拡大

と物販による収益強化に軸足を置いたビジネスモデルでは通用しなくなりつつあります。実店舗を持たないEC市場の拡大、先端技術の進化によって起こる消費行動の変化、ニーズの多様化に対応するためには、既存の収益モデルにとらわれることなく、業態そのものを変革するほどの発想の転換が必要です。「日々の改善・進化」をテーマに掲げているのは、このような環境下で競争力を高めるために最も重要な意識であるからです。

当社の強みは「リアルの店舗」を有していることです。お客様や地域社会との接点である実店舗を持ち、そのすべてに商品や情報を行き渡らせるネットワークを構築していることが、ユニー・ファミリーマートグループにとっての最大の資産といえます。リアルの店舗が持つ特徴を活かし、その強みをさらに強化することで自らを差別化し、リアル店舗を起点とした新たな業態へと変革していくことが、当社の描く成長戦略です。

新たな成長への攻めの強化

2017年4月に公表した中期経営計画では取り組み内容の主軸を「統合の完遂」としましたが、既にお話した通り、CVS事業のブランド統合、組織間の統合ともに一定程度進捗したとの認識から、2018年度は「新たな成長への攻めの強化」のフェーズへ移行し、「強いリアル」として変革を遂げながら、収益成長を実現していくための基盤整備を本格化します。

リアルを起点とした存在感のある、強い流通グループになる。そのためにも、まずは現在ある店舗を徹底的に磨き上げる必要があります。CVS事業においては店舗機能をさらに強化すること、総合小売（GMS）事業においてはユニー

が目指す「新生活創造小売業」として、新たな特徴を打ち出すことが足元の優先課題であると認識しています。また、ポイントカード等を通じて得られるお客様の購買情報と、それらの情報を商品開発やマーケティングに活用するために整備された情報インフラも、「リアルの店舗」でお客様と接する中で蓄積してきた重要な経営資源といえます。これらを活用して高い価値を創出することのできる、物販の枠を越えた新たな収益事業も検討しています。こうした背景を踏まえ、2018年度は「新たな成長への攻めの強化」として、1,400億円の投資を計画し、「既存店の『質』の向上」「新規収益事業の創出」に注力します。

“リアルを起点とした存在感のある、強い流通グループになる。そのためにも、まずは現在ある店舗を徹底的に磨き上げる必要があります。”

既存店の「質」の向上

経営統合とCVS事業におけるブランド統合によって、ビジネスの起点とすべき「リアルの店舗」のネットワーク、すなわち「面」は確保できたものと考えています。今後は、「面」をしっかりと維持しながら、既存店の競争力強化にさらに注力していきます。最適立地へのビルド・アンド・スクラップ（B&S）や改装、新たな戦略什器の導入による与件改善を進めるとともに、機能拡大に向けて店舗レイアウトも積極的に見直していきます。新規の出店にあたっては高い収益力が見込める高質店に厳選することで、さらなる質の向上を図ります。

お客様にご来店いただくきっかけとなる商品についても、

中食を中心に高質化を図ります。CVS事業における新型コーヒーマシンの導入や、価値ある商品をご提供するための設備投資に加え、中食構造改革の成功事例をGMS事業にも水平展開する「惣菜プロジェクト」も推進しています。

並行して、店舗運営の効率化や作業負担を軽減するための投資も加速します。レジや商品棚などの店舗設備を刷新し、作業工程の簡素化や所要時間の短縮化を図ることで、労働生産性の向上を目指すと同時に、「リアルの店舗」の特徴である、心の通った接客と高質な店舗運営に集中することのできる環境を整えます。

新規収益事業の創出

さらに、物販以外で、かつリアルの店舗と親和性の高いビジネスから、新たな収益の柱となる事業を創出すべく検討を進めています。お客様が実際に来店される実店舗と、店舗網を結ぶサプライチェーンを最大限活用することが、ビジネスの起点になると考えています。具体的には、決済やポイント等に関連した金融事業や、物流網を活用したEC周辺事業など、現在ある店舗網やインフラを活用しながら、お客様の

利便性をさらに向上させることのできるビジネス群が有力な候補です。金融事業については、CVS・GMS両事業が持つ金融関連の機能を集約すべく、2017年度にグループ会社の再編を行いました。金融ビジネスの新たな可能性も見据えながら、2018年内には具体的な方向性を固めていく計画です。

異業種のリソースを活用する

小売業を取り巻く競争環境は、チェーン間の競争から業態間の競争へ、そしてネットとリアルとの競争へと目まぐるしく変化しています。

一方で、業種を越えた協業の可能性も大きく膨らんでいると実感しています。自社にない知見やリソースを、異業種との協業によって確保することで、スピードが求められる競争環境に新たな成長のチャンスを見出す事例は今後ますます増えていくことでしょう。当社のCVS事業が展開する一体型

店舗は、店舗に異業種の商品・サービスを品揃えし、CVSの利便性をお客様に提供することで、お客様の多様化するニーズにスピーディーに対応している事例です。(株)ドンキホーテホールディングスとの資本・業務提携による関係強化と、当社筆頭株主である伊藤忠商事(株)による連結子会社化も、異業種と相互の経営資源を活用しながら成長戦略を加速するための基盤整備の一環です。

アプローチの異なる小売業に学ぶ

ここで改めて、(株)ドンキホーテホールディングスとの資本・業務提携についてご説明します。「ドン・キホーテ」は同じ小売業でありながら、店舗運営のアプローチが大きく異なります。例えば、ドン・キホーテでは仕入れや価格設定などの権限と責任が大きく現場に委譲されており、チェーンストアで展開するGMS事業とは異なり、個店個店による多彩な品揃えと、売り切って収益を出す現場の徹底力が個性的な売場の創出につながり、幅広い客層を惹きつけています。同社との協業によって、相互の経営資源を活用したシナジーが生まれ、これまでの小売業の枠組みを越えて、新たな業態の創造につながっていく可能性に大きな魅力を感じたことが、今般の提携を決断した理由です。

物販に加え、新たな店舗機能強化に向けて

2018年4月、当社の筆頭株主である伊藤忠商事(株)が、公開買付を実施することにより当社を連結子会社とする旨公表しました。当社としても、伊藤忠商事(株)の子会社となることが、当社の中長期的な企業価値向上に資するという結論に至ったことから、同社による公開買付に賛同することとしました。なお、公開買付が成立後、伊藤忠商事(株)は当社の総議決権の過半数を保有する親会社となりますが、当社としては、上場会社として経営の独立性を維持し、少数株主の利益に資する経営を進めてまいります。

伊藤忠グループとは現在も、中食商品のサプライチェーンや店舗運営に関わる諸機能、さらには情報システムといった多方面で協業関係にあります。当社としては、金融・EC周辺事業など、物販以外の新規事業を検討するにあたって、自社だけで知恵を絞るのではなく、伊藤忠グループが持つ商社機能やネットワークを活用することが合理的であるとの考えから、グループとして最適な形で協力しながら事業を推し進めてまいります。

「リアル」として成長し続けるために

これらを総括しますと、店舗網や組織、戦略、それに協業パートナーとの関係構築など、新たな成長のための「ハード面」については形が整いつつある一方で、今後は「ソフト面」の強化が求められることとなります。サービスを提供し、新たな発想を生み出す主体は組織ではなく、人です。「モノを仕入れて売る」ことだけに力を注ぐ収益モデルから、「モノを売る現場に機能を付加していく」業態へと変革するためには、社外のリソースに頼るだけでなく、得意分野も考え方も異なる多様な人材を積極的に確保し、育成していく必要があります。過去の延長線上で仕事をするのではなく、新たな発想で大胆に挑戦する企業風土を醸成するためにも、「Everyday IMPROVE」を掲げると同時に、制度面でも職場環境の整備を推し進めなければならないと感じています。

また、ユニー・ファミリーマートグループのビジネスは社会のニーズや課題に対応したものでなければなりません。社会課題の解決に向け、当社が持つ資産、すなわち地域に根差した「リアル店舗」を起点に、新しい価値を提供し続けていくことが、自社のみならず社会全体の持続的な発展につながるのだと考えています。

収益成長の具体的なイメージですが、新規収益事業の創出を視野に入れつつ、中期経営計画、2020年度の利益目標を税後ベースで600億円としています。既にご案内の通り、懸念の払拭を前倒して行ったこともあり、2018年度は親会社の所有者に帰属する当期利益400億円を目指し、経営戦略を着実に推し進めてまいります。

なお剰余金の配当につきましては、株主の皆様への利益還元が経営の重要政策であるとの考えから、安定的かつ繼



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ことを基本方針とし、連結配当性向40%を目標としています。2018年度につきましては1株当たりの配当金は前期に比べ15円増配の127円とし、その後も利益成長に資する攻めの投資を継続的に進めるとともに、株主還元につきましても積極的に行っていく方針です。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後ともユニー・ファミリーマートホールディングスにご支援を賜りますようお願い申し上げます。

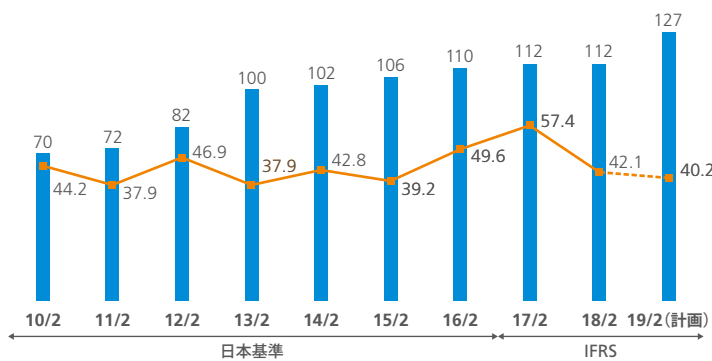
2018年6月

ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社
代表取締役社長

高柳浩二

1株当たり配当金／配当性向

■ 1株当たり配当金(円) ■ 配当性向(%)



2018年度経営計画

～新たな成長への攻め

2018年度の重点施策

2018年度は「新たな成長への攻めの強化」を掲げ、中長期的な成長に向けた基盤整備に注力するとともに、新たな収益事業の創出に向けた準備に着手します。このため、2018年度は投資の大半をCVS事業に振り向ける計画です。経営統合に伴う投資が一段落することから、2019年度以降は基本的に営業キャッシュ・フローの範囲内で投資を進める方針とする予定です。

2018年度 投資総額 1,400億円	
投資額	
施策別内訳	
店舗基盤の強化	1,050億円
商品力の強化	120億円
店舗オペレーションの強化	200億円
金融・EC周辺事業の収益基盤の整備	30億円 + α
セグメント別内訳	
CVS事業・HD・新規	1,270億円
GMS事業	130億円

① 既存店の『質』の向上

	CVS	GMS
店舗基盤の強化	・ブランド統合完遂 ・ビルド・アンド・スクラップ推進 ・既存店改装、施設改善 ・高質店の出店 等	・UDリテール(株)事業 ・既存店改装、施設改善 ・高質店の出店 等
商品力の強化	・中食品質向上 設備投資 ・新型コーヒーマシン導入 等	・惣菜プロジェクト推進 (チームMDでの商品開発、 売場改装) 等
店舗オペレーションの強化	・業務効率化 (新型店舗設備導入 等)	・システム投資(新レジ導入 等)

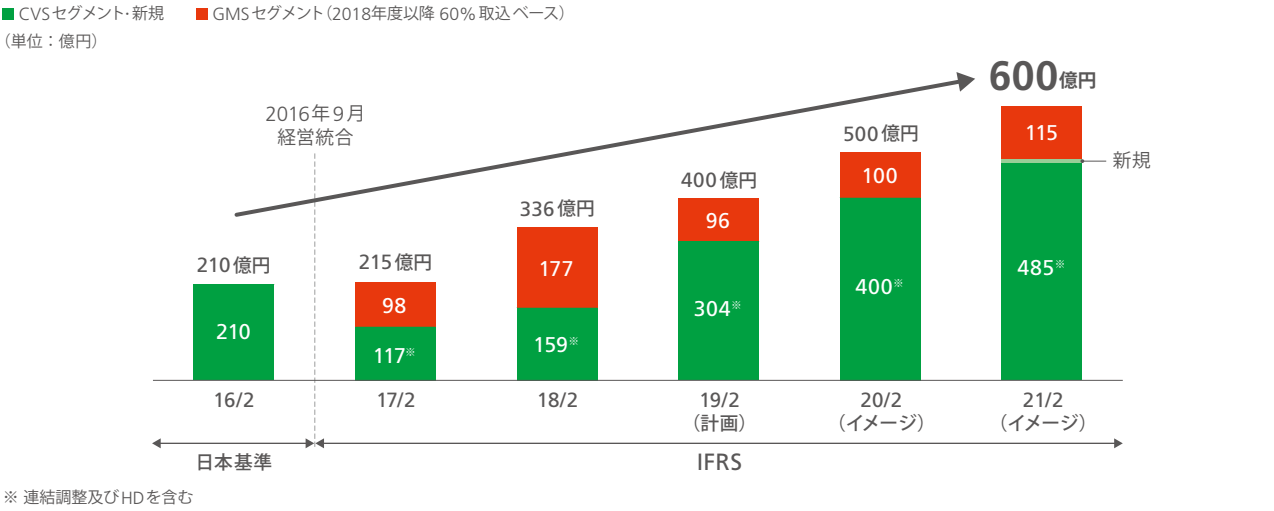
② 新規収益事業の創出

金融・EC周辺事業の収益基盤の整備	・自社金融ビジネスの取り組み ・顧客データの整備 ・ポイントサービスの顧客利便性向上・スマホ化 等
-------------------	---

の強化～

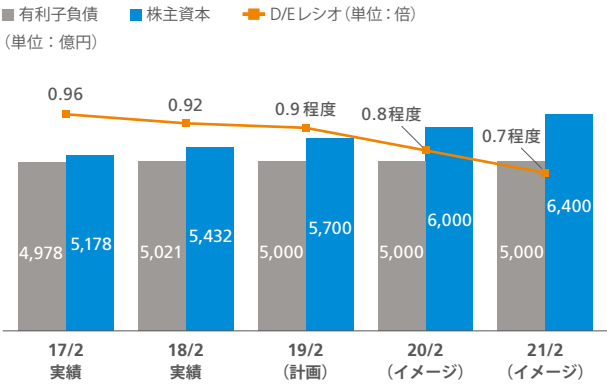
利益成長のイメージ

CVS・GMS両事業とも将来の懸念の払拭として、2017年度に不採算店舗の閉鎖と減損処理を前倒しで進めたことから、2018年度以降、減損リスクは大きく低減していく見込みです。計画最終年度である2020年度には新規収益事業からの利益貢献も視野に、グループでの親会社の所有者に帰属する当期利益600億円を達成することを目標としています。



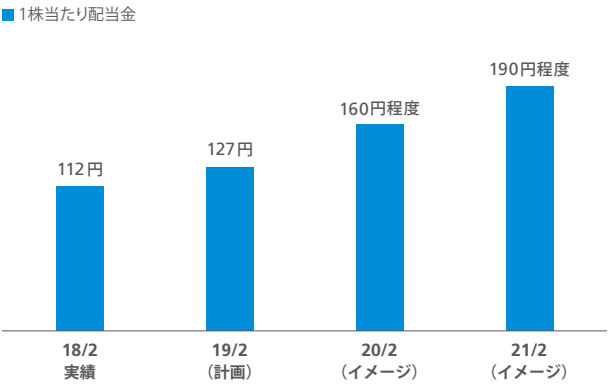
有利子負債とD/Eレシオ

2019年度以降も積極的な投資を継続するため、有利子負債は横ばいの5,000億円程度で推移する見込みですが、増益に伴う株主資本の積み上げによりD/Eレシオは0.7倍程度まで改善する計画です。



配当政策

連結配当性向40%を目処に、安定的かつ継続的に連結業績に見合った成果の配分を行っていきます。



店舗の高質化

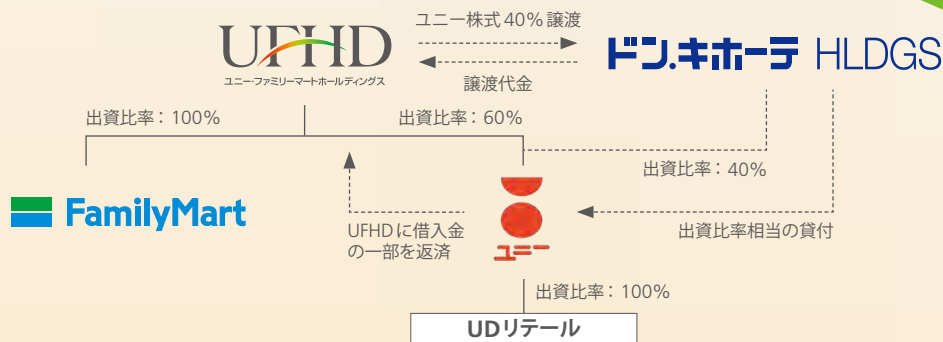
「新たな成長への 攻めの強化」に 向けた取り組み

(株)ドンキホーテホールディングスとの資本・業務提携

2017年8月に、(株)ドンキホーテホールディングスとの間で資本・業務提携に関する最終契約書を締結し、同年11月には当社が保有するユニー(株)の発行済株式のうち、40%の株式譲渡が完了しました。

資本・業務提携のねらい

今般の資本・業務提携により、当社グループが展開するCVS事業及びGMS事業と(株)ドンキホーテホールディングスのディスカウントストア事業における、それぞれの強みやノウハウを活かした協業と、相互補完効果の発現を期待しています。加えてユニー(株)において、資本を含めた緊密な連携を通して、若年世代を含めた客層の拡大やディスカウントストア事業ならではの店舗展開・店舗運営のノウハウを活用し、新たなGMS事業を創生していきます。



新会社UDリテール(株)を設立

2017年11月には、ユニー(株)と(株)ドンキホーテホールディングス両社協業によるダブルネーム店舗「MEGAドン・キホーテUNY」の運営主体として、ユニー(株)の100%子会社であるUDリテール(株)を設立し、ユニーから業態転換する店舗の資産を吸収分割によりユニー(株)から同社に移管しました。

ダブルネーム店舗がオープン

ユニーからの業態転換1号店として、2018年2月に「MEGAドン・キホーテUNY 大口店」がオープンしました。3月までに合計6店舗がオープンし、売上・客数ともに想定を上回る好調なスタートを切りました。



「ファミリーマート」店舗を通じた共同実験

2018年6月、都内の「ファミリーマート」3店舗において、ドン・キホーテ店舗の品揃えや売場づくり、運営手法を取り入れた共同実験を開始しました。



金融・ECビジネスの本格化に向けて

決済手段の多様化やポイントを活用したマーケティングなど、小売業の強みを活かした金融ビジネスを新規成長分野として確立するため、金融・EC周辺事業を担うグループ会社との関係強化を進めました。

(株)UFI FUTECH 発足

ファミリーマートのネットショッピングサイトを運営していた(株)ファミマ・ドット・コムは2017年9月、(株)ファミリーマートが保有する同社の全株式を当社に移管するとともに社名を(株)UFI FUTECHとし、フィンテック関連ビジネスを展開する新会社として生まれ変わりました。電子マネーやクレジット、ポイント、顧客ID等を含むグループのフィンテック関連事業を推進していきます。

ポケットカード(株)の共同公開買付による関係強化

(株)ファミリーマートは2017年11月に、「ファミマTカード」を運用するポケットカード(株)の株式を、伊藤忠商事グループとの共同公開買付により取得しました。これにより(株)ファミリーマートと伊藤忠商事グループが保有する同社の株式は合計で80%となります。この関係強化により、今後の新規成長分野と位置付ける金融ビジネスをさらに強化していきます。

ユニー(株)が(株)UCSを完全子会社化

ユニー(株)はグループ会社でカード事業・保険リース事業を展開する(株)UCSの株式を株式交換により取得し、2018年5月に完全子会社化しました。ユニーの店舗基盤にUCSのビジネスノウハウを融合させ、マーケティング施策の強化や顧客基盤の拡大を図るとともに、GMS事業の成長に見合ったシステム投資を行うことで、金融ビジネスの強化と経営効率化によるグループの収益性向上を図ります。

新規収益事業の創出

コンビニエンスストアのブランド統合完遂

2016年9月の経営統合から進めてきた「サークルK」「サンクス」店舗の「ファミリーマート」へのブランド転換は順調に進捗し、2018年11月までにワンブランド化が完了する予定です。

転換作業と同時に、各チェーンがそれぞれに構築していたサプライチェーンの最適化も進めています。製造・物流拠点を整理・統合して効率化したうえで、今後は収益力の向上や商品の質の向上に資する新規投資を行っていきます。



PICK UP

Convenience Store
Business

ブランド統合により実現する 新たな「付加価値の提供」

コンビニエンスストアのブランド転換は順調に進捗し、転換後の店舗は日商・客数ともに転換前を上回って好調に推移しています。今後は国内約17,000店舗のネットワークが一丸となり、新たな「付加価値」の提供に向けた取り組みを加速するフェーズへと移行します。

過去に例を見ない規模のブランド転換を断行

経営統合から2年あまりで約5,000店舗ものブランド転換を完了する統合作業は過去に例を見ない規模で、ファミリーマートにとっても挑戦的なプロジェクトでした。しかしながら、経営統合によるシナジーを創出し、お客様へ新たな「付加価値」をご提供していくためには、1日も早いブランド転換の完遂が必須であるとの認識のもと、過去に行ったam/pmやココストア等とのブランド統合で蓄積したノウハウを最大限に活用し、経営戦略上の最優先事項としてブランド転換を進めました。この結果、転換後の売上・客数は転換前に比べ10%以上伸長するなど、ブランド統合の成果が確実に表れています。



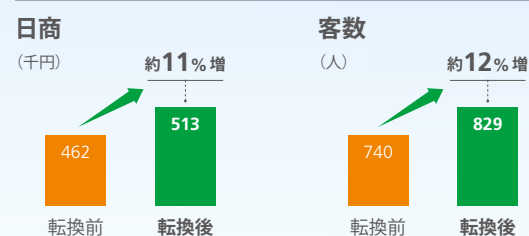
AFTER



BEFORE



サークルK・サンクス店舗 ブランド転換後の推移



2016年9月～2018年2月実績 前年度対比

ブランド転換数の推移

	2016年度実績	2017年度実績	2018年度計画	合計
ブランド転換	829	2,720	1,045	4,594
ビルド&スクラップ	64	203	140	407
計	893	2,923	1,185	5,001
サークルK・サンクス店舗の閉店	244	664	396	1,304

商品・インフラの統合も同時進行

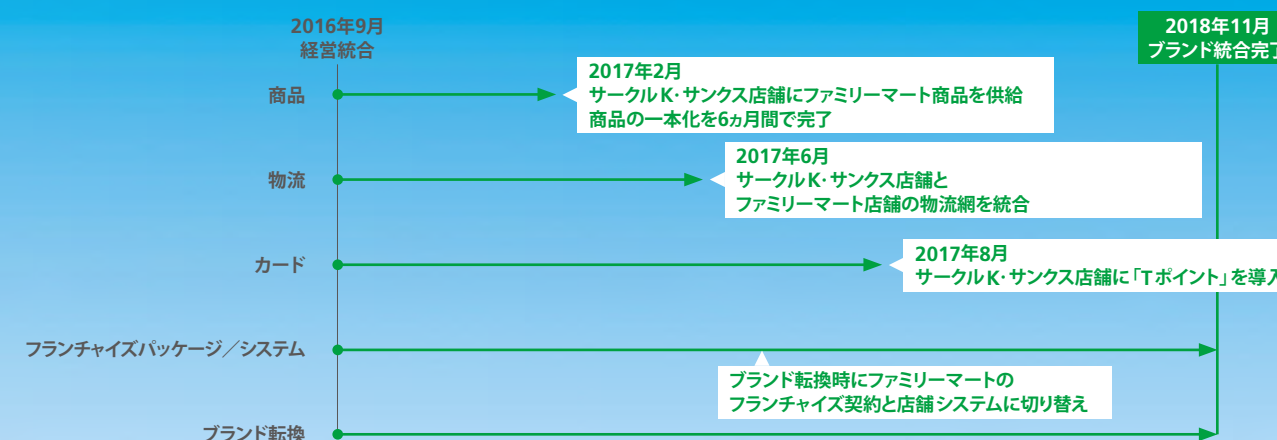
2017年2月末には転換を控えた「サークルK」「サンクス」店舗でも「ファミリーマート」の商品への統合が完了し、同年6月には物流面も一本化されました。さらに同年8月には、「Tポイント」の利用が可能になるなど、商品・サービスの統合をブランド転換に先んじて進めました。

店舗運営に関わる様々な機能やインフラも統合が進み、効率化が図られました。ファミリーマートでは2014年度に中食構造改革をスタートさせ、商品の質の向上に向けた新規投資と、製造・物流拠点の再整備による効率化を両輪として取り組んできましたが、今般の経営統合を機に、「サークルK」「サンクス」両チェーンの商品を取り扱ってきた中食製造拠点や物流拠点、物流網をも含めたサプライチェーン全

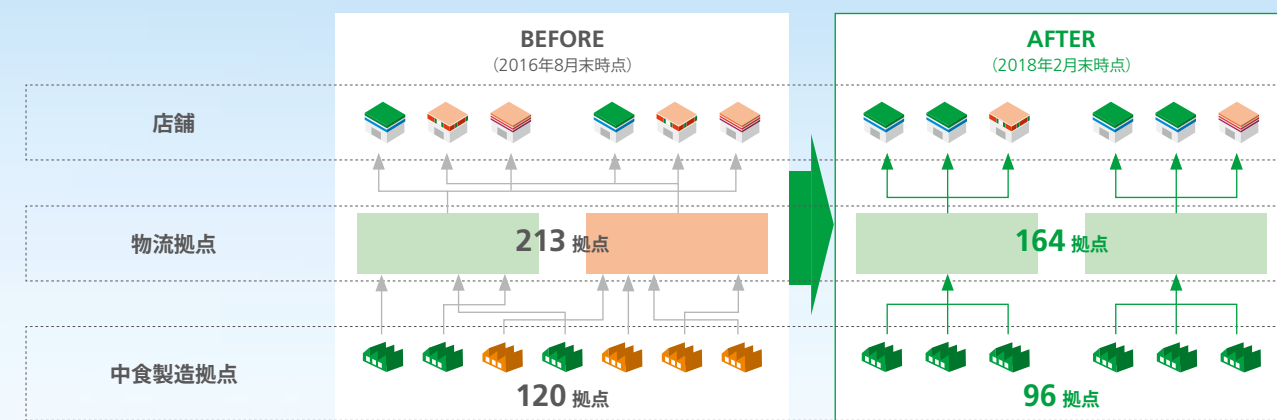
体の再整備へと対象を拡大しました。経営統合当初120拠点あった中食製造工場は2018年2月末時点で96拠点に、物流拠点は213拠点から164拠点へと最適化しました。

製造拠点については、工場ごとに取り扱う商品を温度帯別に分類し、各拠点に必要な新規投資を行うことで、収益性の向上を目指しています。物流網については拠点の整備に加え、全体最適の観点で配送ルートの見直しも進めました。稼働する配送車両の削減により、統合前と比較してチェーン全体での配送距離を年間で約5,300万km、CO₂排出量も年間で約2万t削減できる計算です。労働人口の減少が懸念される中で、ドライバーをはじめとするスタッフの労働負担も軽減できるものと期待されます。

ブランド統合完了までのタイムライン



サプライチェーンの効率化



PICK UP

ブランド統合により実現する新たな「付加価値の提供」

強い店舗ドミナントで次の戦略を描く

店舗網構築にあたり、通常の新規出店をするケースでは、敷金等を含め1店舗あたり約5,000万円の投資を要します。一方、今回のブランド統合においては、店舗の状況に応じ、大きく3つの改装パターンを用意したことで、統合スピードを加速させることができたほか、1店舗あたりの改装投資額についても1,000万円強と投資を抑え、かつ効率良く店舗ネットワークを拡大することができました。このように短期間で効率的に、強いドミナントを確立できたことは、今後のコンビニエンスストア(CVS)事業の成長にとって、大きな優位性となります。

また、過去数度のブランド統合を経たファミリーマートで

は、店舗を運営する加盟店はもとより、本部社員も、同じ理念や価値観を共有して信頼関係を築くことが重要であると認識しています。半期ごとに加盟者やスタッフが経営陣と意見交換する場を設けるほか、季節のイベントなど店舗の繁忙期には本部社員が応援に駆け付けるなど、加盟店と本部が一体となってチェーン全体の成長を実現するための仕組みも構築しています。

国内トップクラスの店舗網により、規模の経済がもたらすメリットを獲得することのできる基盤が整備されました。今後はこの基盤を最大限に活用し、個店の競争力向上に向けた次の戦略を描くフェーズに移行します。

「リアル店舗」が「付加価値」を生むフェーズへ

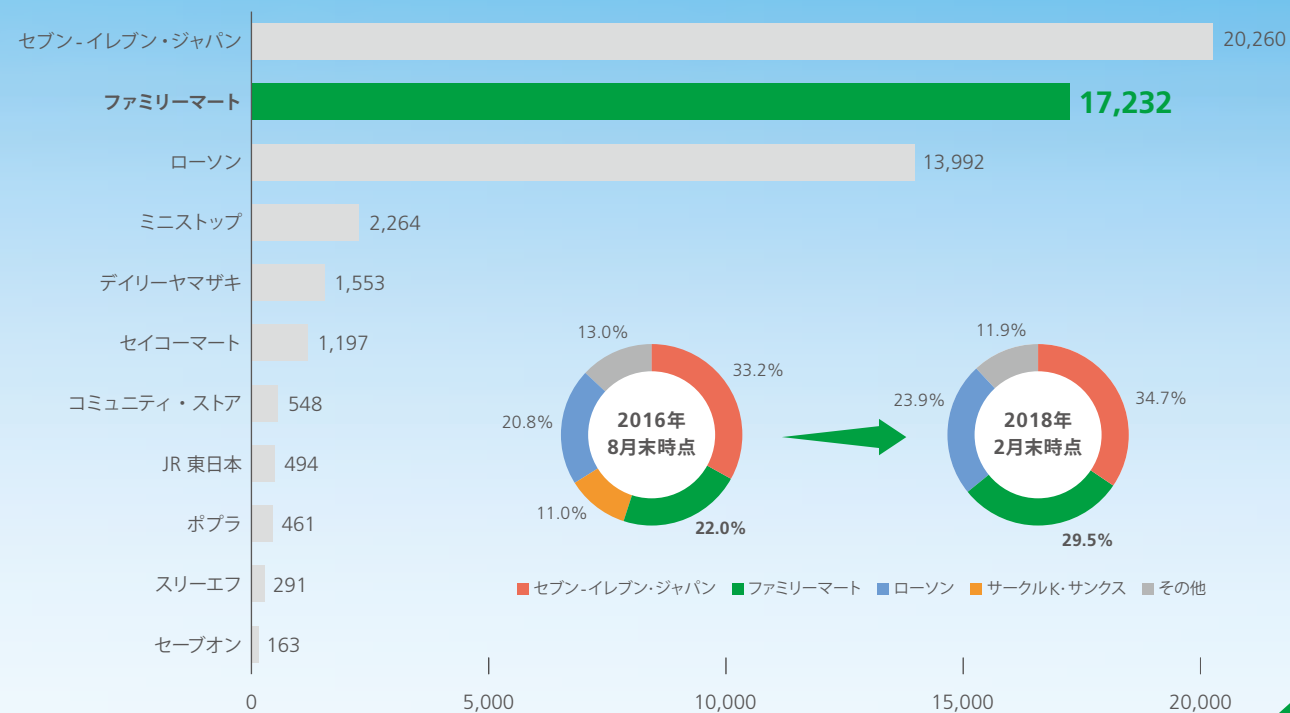
国内における小売業はドラッグストアや専門店の台頭、EC市場の拡大など業界の垣根を越えた競争が激化する環境にあり、ファミリーマートにはこれまで以上に迅速な変化対応と自己変革が求められています。

CVS事業はお客様のすぐそばで24時間営業し、必要な商品やサービスを品揃えするなど店舗機能を拡大し、成長してきたビジネスです。加速度的に変化する環境下、さらなる成長を遂げるためには、お客様との接点である実店舗、すなわち「リアル店舗」が持つ強みを最大限に活用し、お客様にとってより身近で便利な存在へと進化していくことが重要です。

ファミリーマートは今後、この「リアル店舗」を事業戦略の起点とし、店舗がお客様にご提供する付加価値を高めることで、チェーン全体の競争力をさらに向上させていきます。

これまで「リアル店舗」が様々な付加価値を与えられて進化してきたように、店舗を起点としたビジネスモデルの進化には無限の可能性があると考えています。社会のニーズを注視し、加盟店や協業パートナーの持つ経営資源を活用しながら、他チェーンにない独自の特徴を持ったチェーンとして、さらなる成長を目指します。

主要チェーンの国内店舗数とシェア



2018年2月末時点、一部チェーンは2017年12月末時点
出典：各社公表資料



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。商圈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。

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

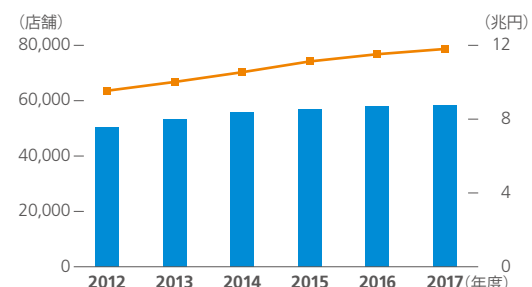
1

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。

コンビニエンスストアの国内店舗数と市場規模

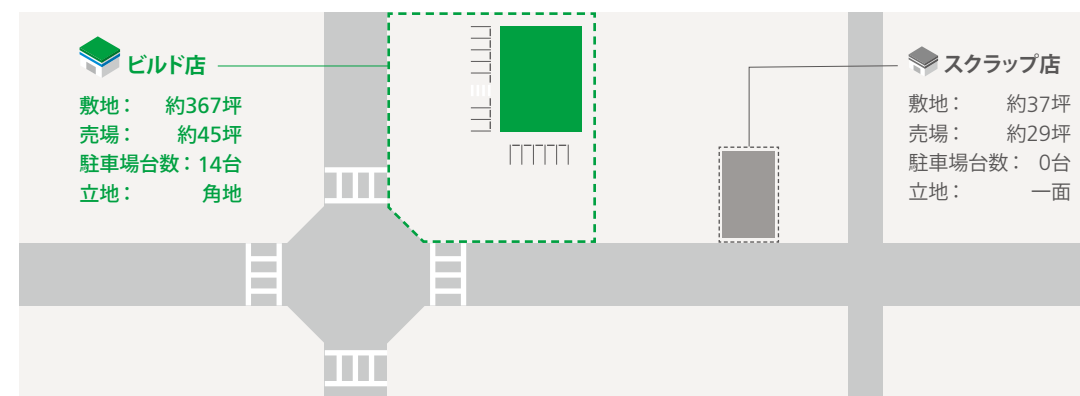


■ 店舗数(左軸) ■ 市場規模(右軸)
出典：経済産業省「商業販売(動態)統計」、流通産業新聞社「コンビニエンスストア速報」
店舗数は2月末、市場規模は3月末の数値です。

競争力を高める出店戦略

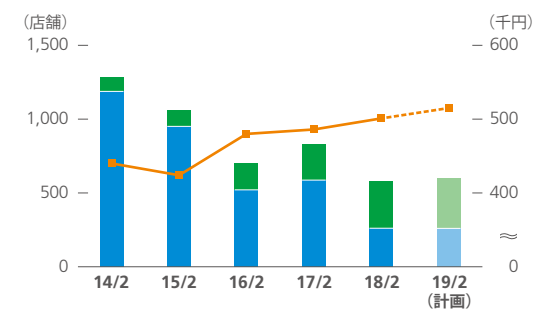
個店の競争力を向上させるための施策として、既存の店舗を商圈に適した立地や売場面積を持つ店舗へとリロケーションするビルド・アンド・スクラップ(B&S)を推進しています。2014年度に110店舗だったB&S実施件数は2017年度には315店舗にまで拡大し、出店数全体の半分以上を占めています。与件改善を行うことで駐車場やイートイン

ビルド・アンド・スクラップの事例



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。

出店数と新店日商の推移



■ 出店(左軸) ■ ビルド・アンド・スクラップ(左軸) ■ 新店日商(右軸)

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ートインスペースは、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。

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むと同時に、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。



新型フライヤー



次世代POSレジ



新型スライド棚

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

- スタアスタッフの採用・教育支援
- スタ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人もの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。これまでにのべ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・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

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、デリー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

総合小売事業

社長メッセージ

GMS

General Merchandise Store
Business

ユニー株式会社
代表取締役社長

佐古 則男



ユニーのビジョンである 「新生活創造小売業」の実現を目指す

大きな節目の年だった2017年度

2017年度は「原点回帰」の1年と位置付けてスタートしました。ユニーにとっての「原点」とは、お客様との接点である店舗を、欲しい商品が揃い、来店したい場所にするために知恵を絞ることです。この価値観に全員が立ち返り、「個店経営、店舗の魅力、予算達成」を目標に取り組んだ結果、計画を上回る実績を残すことができました。

8月には(株)ドンキホーテホールディングスと資本・業務

提携しました。商売の手法も文化も異なり、これまでは異業種として意識していた相手だっただけに、当初は社内でも驚きと動揺をもって受け止められましたが、協業内容が具体化するにつれて前向きな参画が見られるようになってきました。また、国内外で先端技術の進化や金融の分野も大きな変化が見られ、当社にとっても社会全体にとっても大きな節目であることを感じさせられる1年でした。

「モノを買う」以上の体験をご提供する

経営環境の変化については次の3点を注視しています。1点目は国内の人口動態です。地方をはじめとする多くの地域で人口減少問題が目に見える形で産業に影響を及ぼしています。高齢化や単身化の進展が消費行動に変化をもたらすとともに、個人商店クラスの小規模な小売業が縮小傾向にある動きも見逃せません。2点目は業態を越えた競争の本格化です。競争力のある価格で商品を提供するドラッグストアやディスカウントストアが消費者の支持を得ています。ここに3点目のEC市場の拡大が加わり、総合小売業はこれまでのビジネスモデルでは優位性や差異化要因を打ち出すことが難しくなっています。

この状況を打破し、勝ち抜くための近道はありません。インターネットショッピングにはない実店舗の強みを活かし、「モノを買う」以上の体験をご提供することで、お客様の来店

動機を喚起する、いわば王道があるのみです。お客様のライフスタイルに寄り添った売場づくり、生活提案の視点での革新的な商品構成、物販にとどまらないサービスの拡充などを通じて、食べたい・着たい・使いたいと思える商品をより多く見つけていただける店舗へと変革していくことです。まずは既存店の活性化として、品揃えや売場構成の刷新、ハウスカードを活用したマーケティングを行うと同時に、店舗運営をサポートする本部において意識改革を進め、経営基盤の強化を図ります。中長期的には、これまでにない新たな店舗形態を創造していかなければなりません。2018年度で経営統合前に取り決めた不採算店舗の閉鎖や不採算事業からの撤退も一区切りつくことから、2019年度以降は攻めに転じ、店舗の変革に本格的に取り組んでまいります。

化学反応をもたらす協業をチャンスに

そのような時期にドン・キホーテとの協業をスタートできたことは、ユニーにとって大きな刺激になりました。ユニーはもとも呉服店と履物店を祖業とした2社が合併し誕生した会社です。私自身も何度かの経営統合を経験してきたことは、人的交流による「化学反応」は大きなチャンスをもたらすということです。今回のような異業種との協業は、同業同士が組む以上の効果を期待できるのではないのでしょうか。

このチャンスを必ず次の成長につなげるため、2018年度

は「NEW UNY」をスローガンに掲げました。厳しさを増す競争環境下、過去の成功体験にならってはいけません。2019年度以降に向けた成果主義の導入をはじめとする人事評価制度の見直しにも着手し、経営方針に示した「意識のNEW」「売場のNEW」「店舗のNEW」を、スピード感を持って進めます。今般の協業も大きな契機となり、3つの「NEW」は大きく前進することでしょう。ユニーのビジョンである「新生活創造小売業」の実現を目指し、全社一丸となって挑戦してまいります。

改革を断行し 「NEW UNY」実現を目指す

経営環境の概観

食品・衣料・住居関連など日々の生活に不可欠な商品を取り扱い、商圏に合わせて多様な店舗形態を展開する総合小売（GMS）事業は、人々の消費行動が変化の中で、ドラッグストアやディスカウントストア、さらに近年では実店舗を持たないEC事業との激しい競争にさらされています。こうした環境下、他業態では提供できない独自の価値を創造する事業モデルへの変革が喫緊の課題となっています。

既存店の改装と
ディスカウントストアへの
業態転換

食品分野を中心とした
商品力の強化

- 惣菜プロジェクトの推進
- カネ美食品（株）の子会社化

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

「NEW UNY」

2018年度はグループスローガンである「NEW UNY」のもと、お客様との接点であるリアル店舗の活性化を図ります。具体的には集客力向上のための既存店の改装に加え、ドン・キホーテとの新業態店舗に注力し、ユニー全体の新たな成長基盤を創生していきます。

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

店舗の次世代化に向けた
システム投資

金融・EC周辺事業の
本格化に向けた準備

- （株）UCSの完全子会社化

戦略

1

既存店の活性化

2018年度は「既存事業の再構築」を経営方針に掲げ、直営売場を中心に店舗の改装を進め、店舗の「質」向上に資する諸施策に取り組みます。お客様のライフスタイルに合わせた商品の充実を図りながら、実需を満たすだけでない買い物の楽しさを演出し、ユニーから来店動機を醸成する売場づくりを進めていきます。特に中規模商圏をターゲットに展開するアピタについては「アピタ全館改装プロジェクト」のもと、競争力のある売場構成を追求した大胆な店舗改装を進めていきます。これら一連の店舗改装と新レジ導入を含めたシステム



2018年3月に開店したアピタ横浜綱島店

投資を中心に、2018年度は約130億円の投資を計画しています。

戦略

2

商品力の強化

変化するお客様のニーズを捉え、商品を中心に魅力ある売場づくりにも取り組みます。特に「良品廉価」がご好評をいただいている食品分野において、お客様のニーズや近隣店舗の動向も見極めながら価格競争力にこだわると同時に、付加価値を感じていただける商品の充実にも努めます。2017年6月には、惣菜・弁当などを製造・販売するカネ美食品（株）を当社の子会社（出資比率52.47%）とし、ユニーと一体となって惣菜売場の競争力強化を進めるための体制を整備しました。また2018年度は惣菜の質向上と品揃え強化に注力する「惣菜プロジェクト」を立ち上げました。商品の品質向上



2018年度は惣菜の強化に注力

を最優先に、惣菜売場のあるべき姿を見据えサプライチェーンとともにこのプロジェクトを推進していきます。

戦略

3

経営基盤の強化

「既存事業の再構築」に加えて「経営基盤の強化」にも取り組んでいます。2016年度から断行してきた不採算店舗の整理は2018年度11店舗の閉鎖をもって目処をつけ、閉鎖後の店舗や遊休資産など非効率資産の売却も着実に進めています。保有する資産を、選択と集中の観点から整理し資産の圧縮を進めてきたことで、新たな成長に向け

た「攻め」を本格化させる土台が整いつつあります。今後は経営効率化に資するITシステム導入や物流の整流化に対して積極的に投資する方針です。店舗やチェーン全体の収益に対する社員の責任と当事者意識を醸成しながら収益成長にこだわる組織へと変革し、経営資源を既存店舗へ集中させていきます。

(株)ドンキホーテホールディングスとの協業

新たな小売業態の創造を目指し、2017年8月に業務・資本提携した(株)ドンキホーテホールディングスとの協業も進行しています。ユニーの強みである食品分野に、ドン・キホーテのアミューズメント性の高い特徴を融合させた業態転換店舗「MEGAドン・キホーテUNY」を、2018年3月までに6店舗開店しました。従来のユニー店舗との大きな違いは、衣料・住居関連分野の売上が全体の約半分を占める点です。これらの商品は食品と比較して高い利益率を期待できるため、これを原資として食品分野で付加価値や価格競争力を追求できるビジネスモデルです。この6店舗における売上高は転換前対比220%、客数は190%、荒利高175%（いずれも2018年3～4月累計・概算）と、いずれも好調に推移しています。

2018年度はこれら6店舗の実績や課題を検証し、次年度以降に業態転換する店舗の選定や店舗フォーマット等の方針を検討していきます。

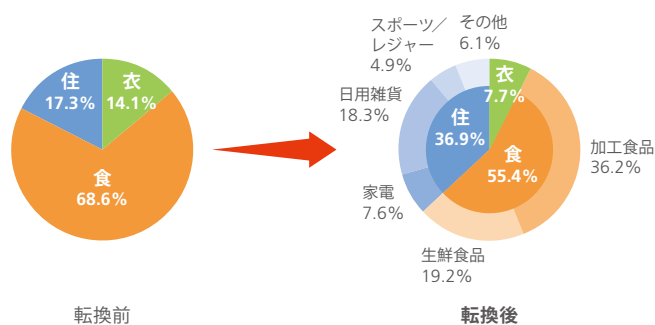
協業プロジェクトを担う新会社UDリテール(株)には、社内公募に応じた社員を中心に約100名がユニー側から出向し、ドン・キホーテ側からの出向者約60名とともに業態転換店舗の開店準備を進めてきました。開店後の店舗運営も両社が協力して行っています。この協業を通じてユニーは、ドン・キホーテから独自の店舗運営ノウハウを習得し、今後の新業態店舗やユニー店舗の運営にも応用していきます。

新業態6店舗の実績



新業態6店舗（大口店、東海通店、座間店、星川店、豊田元町店、国府店）
2018年3～4月累計・概算 転換前対比

新業態6店舗 売上構成比の変化



PICK UP

ダブルネーム店舗から始まる挑戦

顧客最優先主義、驚安、大量陳列、そして売場を彩るPOP。2018年2月から3月にかけて、ドン・キホーテとのダブルネームでオープンした「MEGAドン・キホーテUNY」の6店舗では、従来のユニー店舗では見られなかったこうした光景がお客様をお迎えしています。これまでにない価値をお客様へ提供することを目指し、ユニーはこの店舗形態を通じた新たな挑戦をします。

意識する対象だったディスカウントストア

昨今の厳しい競争環境において、低価格にこだわり収益成長を続けているディスカウントストアもベンチマークとして意識していました。中でも個性的な店舗と集客力の高さ、加えて食品スーパーとしての競争力も兼ね備えるドン・キホーテは、好敵手であると同時に超えるべきライバルでもありました。

そんなドン・キホーテとの業務・資本提携が決定した当初は、社内に少なからぬ動揺がありました。しかし協業の内容が明らかになるにつれ、新たな小売業に挑戦できることに対する前向きな意識変化が表れ始めています。

ドン・キホーテ流を学び、シナジーを創出する

業態転換後の店舗運営を担うUDリテール(株)への出向者を公募すると、若手を中心に多くの手が挙がりました。小売業の原点である「現場でモノが売れると楽しい」という感覚を新天地で体験したい、新しいビジネスに挑戦したい、という情熱を持った社員たちが、ドン・キホーテから合流した社員とともにダブルネーム店舗の開店準備にあたりました。

個店への権限委譲、現場主義と成果主義、徹底力など、ドン・キホーテには小売業が持つべき企業文化が強く根付いています。店舗運営については両社の手法のうち、より良いものを活かして効果を最大化することを基本方針としています。ユニーとしては今般の協業を機に、ドン・キホーテの持つノウハウを吸収し、既存のユニー店舗へも活用していきます。

新たな事業モデルの創造

2019年度より年間20店舗程度の転換を進めていきます。若年世代やファミリー層を中心とした客層の拡大、営業時間の延長による集客、既成概念にとらわれない動線の設定による来店動機が多様化といった協業がもたらす変化

を、ユニーの強みである従来のお客様とのつながりや商品力と融合させることで、ほかにはない事業モデルを創造しユニーの成長につなげていきます。

「リアルのお店」を通して 発揮できる役割と 挑戦すべき課題

ユニー・ファミリーマートグループでは、お客様や地域社会とつながる「リアルのお店」を起点に、その特徴を活かすことで、事業活動を通して社会が抱える課題やニーズに対応しています。これからも経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応しながら、健全で持続的な成長を遂げていくために、「リアルのお店」こそが発揮できる役割を見極めながら挑戦し続けるとともに、組織のさらなる活性化や人財の多様化促進にも注力していきます。

- 地域社会との共生
- 地域活性化への貢献



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

- サプライチェーンにおける
商品の環境負荷の軽減



- 多様化するニーズに迅速に
対応した商品開発



サステナビリティ上の最重要課題

当社グループを取り巻くステークホルダーや社会からの期待と、目指すべき企業像を実現するための経営戦略、そして企業理念をはじめとする指針を踏まえ、当社グループが優先的に取り組むべき最重要課題を特定しました。

ユニー・ファミリーマートグループの最重要課題

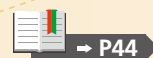
No.	最重要課題 (SDGsの目標)	重要課題
1	環境への配慮 	循環型社会の構築
		低炭素社会への貢献
		自然共生社会の実現に向けて
		ESD (持続可能な開発のための教育) の推進
2	社会・生活インフラとして、 活力ある地域社会の発展への貢献 	地域社会の発展・活性化
		災害対策・被災地支援
		次世代の健全な育成
		NGO/NPOとの協働と地域社会との共生
3	安全・安心な商品をお届けする サプライチェーンマネジメントの強化 	安全・安心な商品／サービスの提供
		エシカル消費の普及・啓発
		公正・透明な事業活動の推進
4	高度化・多様化する 消費者ニーズへの対応 	高付加価値商品の提供
		健康や福祉を向上させる商品／ サービスの開発
5	ダイバーシティの推進 	多様な人財の受容と活躍の推進
		ワーク・ライフ・バランスの充実と 働きがいのある職場づくり

国連グローバル・ コンパクトへの参加

ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)は2017年9月に「国連グローバル・コンパクト」に署名し、登録されました。私たちは地球社会の課題・ニーズに対応するだけでなく、人権・労働・環境・腐敗防止における原則に沿った取り組みを加速させ、持続可能な社会の実現に寄与していきます。



- 「新たな成長への攻めの強化」を支える人と組織づくり



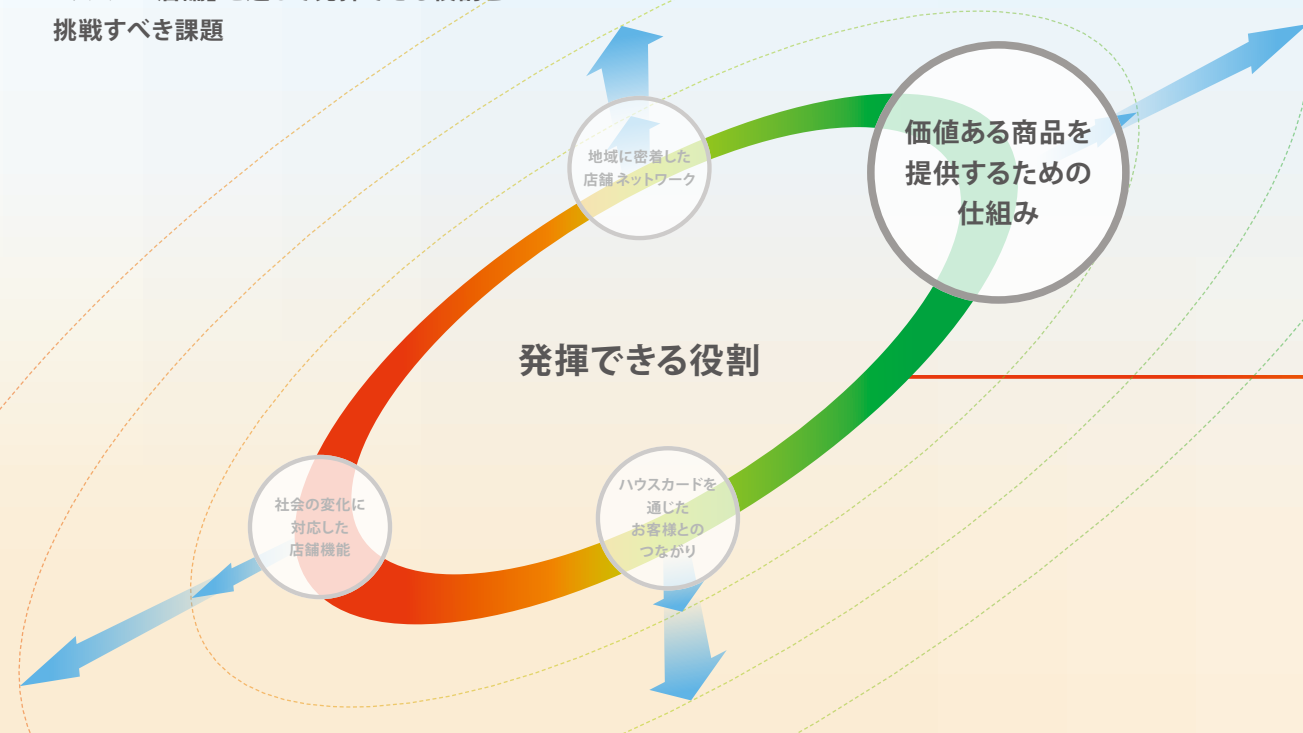
社会の変化に
対応した
店舗機能

ハウスカードを
通じた
お客様との
つながり

最重要課題をもとに当社のサステナビリティ活動を整理した「サステナビリティ報告書」を発行しました。あわせてご参照ください。



「リアル店舗」を通して発揮できる役割と
挑戦すべき課題



サプライチェーンにおける 商品の環境負荷の軽減

毎日の生活に欠かせない食品の取り扱いが多いユニー・ファミリーマートグループでは、商品の開発・製造・配送・販売の各段階で環境に与える負荷が最小限になるよう、様々な取り組みを行っています。ユニー（株）は持続可能な社会構築の取り組みを行う環境先進企業として、環境大臣から「エコ・ファースト」の認定を受けています。



食品リサイクルループの構築

循環型社会を実現させる取り組みとして、ユニー（株）では食品リサイクルループ事業を地域に密着しながら推進しています。生産者やリサイクル業者など、ループの各段階を担う様々な事業者とパートナーシップを形成し、店舗から生じた食品廃棄物の循環資源化に努めています。各店舗に廃棄物計量システムを導入し、廃棄物の発生抑制と分別の徹底を図ることで、ユニーの食品リサイクル率は2016年度63.6%と前年度比で2ポイント向上しています。

また、食品リサイクルループの構築は、各地の生産者と消費者を結ぶ地域循環・地産地消の推進にもつながります。各店舗から集められた食品残さは、リサイクル事業者によって飼料・堆肥に再生されますが、それらを使用した生産者を特定できる仕組みも導入しており、安全・安心な農畜産物を提供する地域循環農業の確立に貢献しています。



食品ロス削減への取り組み

（株）ファミリーマートでは、店舗での廃棄ロスを削減するため、発注システムの精度向上に取り組んでいます。店舗ごとに在庫数や売れ行き・天候・イベント等を考慮し、適正な発注数と品揃えを維持管理することで、特に消費期限が短い弁当やおむすび、サンドイッチなどの廃棄抑制につなげています。

2016年秋に導入を開始したオリジナル惣菜「お母さん食堂」では、食品を劣化させる酸素の

代わりに、二酸化炭素と窒素を注入して、酸化抑制効果を高める「ガス置換包装」を採用しました。食品包材の高機能化によって、惣菜の鮮度とおいしさを損ねず消費期限を3日間延長することが可能となり、食品ロスの削減にもつなげています。こうした新技術の導入はもとより、販売方法・包材の見直しを進めながら、これからも様々なアプローチにより廃棄ロスの削減に取り組んでいきます。

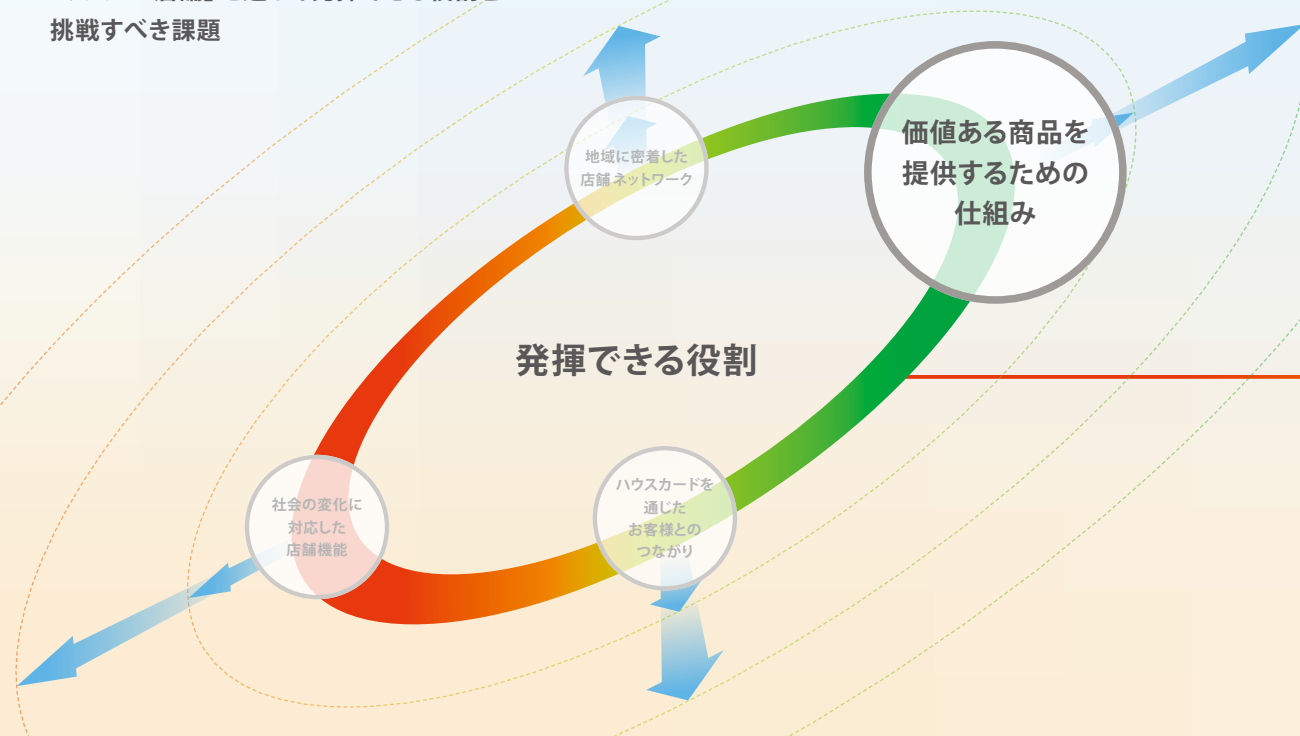


発注システムの精度向上は欠品撲滅・在庫適正化・発注時間削減だけでなく、食品残さの抑制にも寄与している



農林水産省の「食品ロスの削減に資する容器包装の高機能化事例集」に紹介された「お母さん食堂」

「リアル店舗」を通して発揮できる役割と
挑戦すべき課題



多様化するニーズに迅速に対応した商品開発

ビジネスの起点である「リアル店舗」で、日々お客様と接しながら事業活動を行っているユニー・ファミリーマートグループでは、多様化するニーズや地域社会が抱える課題を、商品やサービスにいち早く反映しています。

UFHD 安全・安心な商品の提供と説明責任

ユニー・ファミリーマートグループでは、お取引先の協力のもと、サプライチェーン全体を通じた商品の安全・安心を確保する体制や仕組みの強化を図っています。調達から消費までの様々なリスクを未然に抑止するため、すべてのお取引先を対象とした情報提供窓口「お取引先ヘルプライン」を外部の第三者機関に常設し、サプライチェーンにまつわる課題や問題点の早期発見と是正を行っています。また並行して、「お取引先アンケート」を年1回実施し、法令違反や不正行為等が行われていな

いことを確認しています。2017年度は「お取引先ヘルプライン」への問い合わせが1件（ファミリーマート1件、ユニー0件）ありました。また、「お取引先アンケート」では、ファミリーマートは約100社の送付に対して76社、ユニーは約900社の送付に対して340社から回答が寄せられました。お取引先からのご意見・ご要望等は、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会に報告され、是正、改善を行っています。

また、パーソナルトレーニングジムを運営するRIZAP(株)と共同開発したサラダ、デザート、カップ麺など、おいしさと低糖質にこだわった商品を販売し、お客様の健康増進をサポートしているほか、2018年2月には、フィットネス事業にも参入しました。24時間365日いつでも利用できるフィットネスジム「Fit & GO」として展開し、健康増進・健康メニューの提供など、高まる健康志向へ対応していきます。



「Fit & GO」店舗イメージ



生物多様性に配慮した商品の販売

自然を守ることが生き物を守ることになり、そうして作られた食物や製品を販売することで、お客様から選ばれ購入していただく。この生産から消費までの好循環を広げるため、生物多様性に配慮した商品の販売とともに、消費者啓発にも積極的に取り組んでいます。

国際的な森林認証制度を運営するFSC（森林管理協議会）により、持続可能な森林と認められた木材やそれらを使用した製品に与えられる「FSC認証」。ユニーのプライベートブランド商品では、この認証を受けた

トイレットペーパーや小学生向けの学習帳などの商品を開発、販売しています。お客様がFSC認証マークの付いた商品を購入することが、間接的に森林保全や生物多様性の応援につながるという、買い物を通じた社会貢献の取り組みです。



オーガニックコットンを使用した衣料品



FSC認証の学習帳

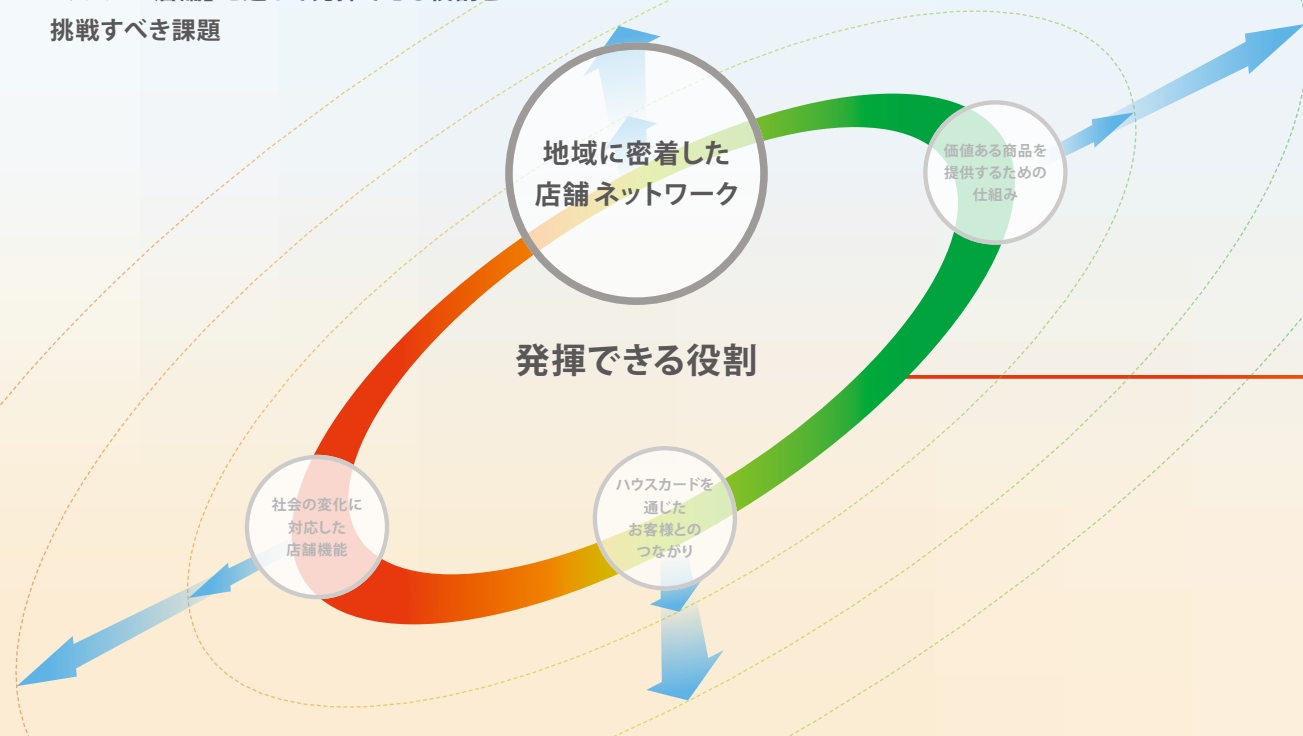
FamilyMart 健康や福祉を向上させる商品／サービスの開発

現代社会の高齢化や健康志向の高まりを受け、消費者のニーズに応える様々な商品・サービスを提供しています。コンビニエンスストアで手軽に購入できながらも、体に優しく健康にも配慮した商品として、神戸市立医療センター中央市民病院の管理栄養士に監修していただき、カロリーや塩分、食材品目や栄養バランスに配慮した「管理栄養士監修商品」を展開しています。



管理栄養士監修「さばのみりん焼き弁当」

「リアル店舗」を通して発揮できる役割と
挑戦すべき課題



地域社会との共生 地域活性化への貢献

国内に17,000店舗を超える規模のネットワークを構築しているユニー・ファミリーマートグループでは、それぞれの店舗が地域社会に根差し、地域行政の補完的な機能を担いながら、誰もが安心して生活できる地域づくりに貢献しています。

UFHD 災害時における社会・生活 インフラとしての役割

(株)ファミリーマートとユニー(株)の両社は、災害対策基本法第2条第5号に基づき、内閣総理大臣から「指定公共機関」に指定されています。「指定公共機関」は、防災業務計画の策定をはじめ、災害予防・応急対策・復旧等において重要な役割を果たしています。

災害の発生時には、(株)ファミリーマートが日本全国に持つ物流網を活かして組織的な輸送力や緊

急支援物資の提供を行うほか、ユニー(株)の一部大型店舗では、非常時に炊き出しに利用できる「かまどベンチ」や、便器を収納して非常時にはトイレとして使用できるスツールなどを設置しており、地域住民の避難拠点としての役割を果たすことが可能です。また、災害からの復旧段階においても、いち早く通常営業を再開できるような体制を整えており、グループ一体となって大規模災害に備えています。



被災直後の店頭営業



かまどベンチ(ユニー)



災害用トイレ(ユニー)

UFHD 災害義援金(平成29年九州北部豪雨災害義援金)

2017年7月5日から6日にかけて発生した記録的な豪雨は、九州北部に甚大な被害をもたらしました。ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)では、被災地の1日も早い復旧と復興を支援するため、7月8日から全国の「ファミリーマート」「サークルK」「サンクス」及びユニー各店舗等の

店頭において義援金の受付を開始しました。

各店からは、約2週間の受付期間で募金総額41,383,739円が集まり、8月18日付で福岡県に33,106,991円、大分県に8,276,748円の寄託を行いました。



自治体との連携(包括協定・災害協定・見守り協定の締結)

安全・安心なまちづくりを推進するため、各都道府県(一部を除く)や市区町村等と、それぞれ「包括協定」や「災害時物資支援協定」「帰宅困難者の支

援に関する協定」「(高齢者などの)見守り協定」などを締結し、緊急時の社会・生活インフラとしての役割を果たしています。



地域のNGO/NPOとのコラボレーション活動

ユニー(株)はNPOや地元企業のボランティアと協力して、お客様の家庭で不要になった衣料品を回収しています。回収した衣料品はNPO法人日本救援衣料センター、日本通運(株)を通じて、アジア・アフリカ・南米に送っています。

また、店舗ではお客様の家庭で不要になった

衣料品を回収し、自動車の内装材としてリサイクルしています。衣料品をお持ちいただいたお客様には割引券として使用できる「エコとくお買い物券」を差し上げており、1枚の使用で割引金額の1%をユニー(株)から被災地支援や緑化活動に寄付しています。



地域の集いの場

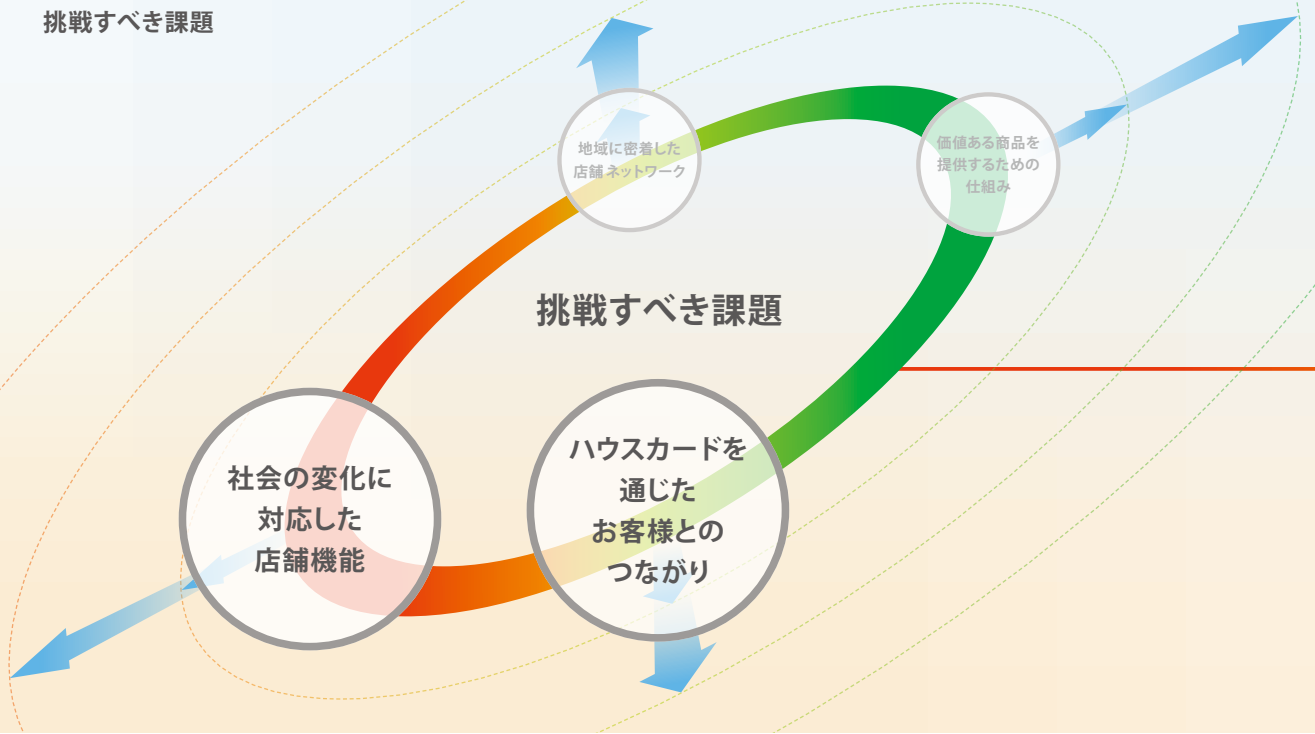
店舗内に設置したイートインスペースは、地域のつながりを深める拠点としても活用されています。購入した商品を飲食するだけでなく、オフィス立地では仕事の合間の憩いの場として、住宅街やロードサイドなどではご家族や友人との会話を楽しむコミュニティスペースとして、また地元のNPOやサークル等のイベント場所としてもご利用いただい

ています。イートインスペースの設置店舗は約7,000店舗にまで拡大しています。



地域の集いの場として活用されるイートインスペース

「リアル店舗」を通して発揮できる役割と
挑戦すべき課題



「新たな成長への攻めの強化」を支える人と組織づくり

ユニー・ファミリーマートグループでは、経営統合によって得られた店舗網と製造・物流ネットワーク、お客様や地域社会とのつながりを活かしながら、「新たな成長への攻めの強化」に挑戦しています。多様な人財が働きやすい職場環境づくりなど、「攻め」の成果を最大化するための組織づくりも進めています。



人財に対する考え方と主要な取り組み

ユニー(株)では、従業員一人ひとりが自ら学び、考え、動く「考動」する人財となることを目指しています。総合小売事業に従事するビジネスへのスキルアップのみならず、広く社会に貢献できる人間力を育成することが人財に対する考え方です。

この方針に基づいて、キャリアに応じて必要な教育研修を実施しているほか、自己啓発を勧め、従業員の成長をサポートしています。また、高齢者や障がいのある方にも安心してご来店いただけるよう、店舗の店長・副店長などの管理職を中心に「サービス介助士」の資格取得を推奨しています。さらに、パートタイマーには技能研修を実施し、資格取得者には技能給を支給しています。

また、男女ともに管理職として活躍できる労働環境の整備に向け、2016年4月から3ヵ年計画で女性活躍推進法行動計画を定め、女性管理職の割合を、2020年を目処に10%以上にする目標を立て、女性の活躍を支援しています。



サービス介助研修の様子

女性活躍推進法行動計画(ユニー)

計画期間	2016年4月1日～2019年3月31日
目標	●管理職(課長以上)に占める女性割合10%以上
取り組み内容	●育児や介護を理由とする退職者に対する再雇用の実施 ●育児休業・介護休業期間の拡充 ●非正社員人事制度の見直し



人財に対する考え方と主要な取り組み

(株)ファミリーマートは、成長を支える人財戦略として、「人財の採用」「人財の育成」「適正配置・定期的なローテーション」「処遇」の4つに取り組んでいます。中でも「人財の育成」については、2011年度から教育専門部署を立ち上げ、「ファミリーマート・ビジネスカレッジ」と銘打って、全階層のビジネススキル・グローバル育成・ダイバーシティ領域や、選拔型・公募型の研修など自らのキャリアアップに活用できるよう様々な教育プログラムを設けています。

2017年度には社長直轄の2組織が新設されました。「人財開発室」では、社員がより良い形でスキルアップやキャリアアップを図ることができるよう、全社における人財育成体系の一元化を進めています。特に、加盟店と本部をつなぐスーパーバイザー(SV)の育成を主要な課題と認識しており、

SVの業務に必要なスキルを、体系的かつ効率的に学ぶことができるよう業務プロセスを整理し、育成プランを具体化しています。また「ダイバーシティ推進室」では、女性の活躍推進に向けた取り組みを中心に、多様な人財がその能力を最大限に活かし、活躍できる職場環境づくりを推進しています。



女性社員によるワークショップ

女性活躍推進法行動計画(ファミリーマート)

計画期間	2016年4月1日～2021年2月28日
目標	●女性社員比率: 20% ●女性管理職比率: 10%
取り組み内容	●働きやすく働き続けることができる社内環境整備 ●女性社員の積極採用 ●管理職登用に向けた育成と意識醸成

取締役及び執行役員

(2018年6月1日現在)



1 代表取締役社長

高柳 浩二

2 代表取締役副社長

中山 勇

CSO

3 代表取締役副社長

佐古 則男

GMS担当

4 代表取締役副社長

澤田 貴司

CVS担当

5 取締役 専務執行役員

加藤 利夫

CVS担当補佐

6 取締役 専務執行役員

越田 次郎

経理財務本部長

7 取締役 専務執行役員

中出 邦弘

CFO

8 取締役 専務執行役員

久保 勲

経営企画本部長

9 取締役 常務執行役員

塚本 直吉

CIO(兼)IT推進本部長(兼)CVSシステム部長
(兼)次世代プロジェクト室長

10 取締役 常務執行役員

玉巻 裕章

プロジェクト担当

11 取締役 執行役員

高橋 順

CAO(兼)CSR・管理本部長

12 取締役(社外)

佐伯 卓

13 取締役(社外)

伊澤 正

執行役員

森田 英次 CSR・管理本部 法務部長

平松 和高 経営企画本部 経営企画部長

西脇 幹雄 経理財務本部長補佐
(兼)CVS経理財務部長

竹下 誠一郎 経営企画本部 関係会社管理部長

叶田 義春 秘書室長

武田 正 経理財務本部
GMS経理財務部長

北野 隆 IT推進本部長補佐

取締役の略歴と重要な兼職の状況

(2018年6月1日現在)

代表取締役社長

高柳 浩二

1975年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2015年 4月 同社代表取締役 副社長執行役員
食料カンパニー プレジデント
2017年 3月 当社社長執行役員
2017年 5月 当社代表取締役社長 (現)

代表取締役副社長

澤田 貴司

1981年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2005年10月 株式会社リヴァンプ設立
同社代表取締役社長 (兼) CEO
2016年 9月 株式会社ファミリーマート
代表取締役社長 (現)
2018年 3月 当社代表取締役副社長CVS担当 (現)

重要な兼職の状況
株式会社ファミリーマート 代表取締役社長

取締役 専務執行役員

中出 邦弘

1980年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2015年 4月 同社常務執行役員 経理部長
2016年 5月 株式会社ファミリーマート 取締役
常務執行役員 管理本部長 (兼) リスク
マネジメント・コンプライアンス委員長
(兼) 業務プロセス改善委員長 (兼) 社会・
環境委員長
2018年 3月 当社取締役 専務執行役員CFO (現)

取締役 常務執行役員

塚本 直吉

1989年 4月 サークルケイ・ジャパン株式会社入社
2013年 2月 株式会社サークルKサンクス 取締役
商品本部長
2018年 5月 当社取締役 常務執行役員 CIO (兼)
IT推進本部長 (兼) CVSシステム部長 (兼)
次世代プロジェクト室長 (現)

重要な兼職の状況
株式会社ファミリーマート 取締役
常務執行役員 システム本部長
株式会社UFI FUTECH 代表取締役社長

取締役 (社外)

佐伯 卓

1974年 4月 東邦瓦斯株式会社入社
2012年 6月 同社代表取締役会長
2014年 5月 ユニーグループ・ホールディングス
株式会社 取締役
2016年 9月 当社取締役 (現)

重要な兼職の状況
東邦瓦斯株式会社 取締役相談役
東海旅客鉄道株式会社 社外取締役
株式会社大垣共立銀行 社外監査役

代表取締役副社長

中山 勇

1981年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2012年 4月 同社常務執行役員 食料カンパニー
エグゼクティブバイスプレジデント
(兼) 食糧部門長
2013年 5月 株式会社ファミリーマート
代表取締役社長
2016年 9月 当社代表取締役副社長
2018年 3月 当社代表取締役副社長 CSO (現)

重要な兼職の状況
株式会社ファミリーマート 取締役会長
ユニー株式会社 取締役
一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会 会長

取締役 専務執行役員

加藤 利夫

1983年 3月 株式会社ファミリーマート入社
2016年 9月 当社取締役 専務執行役員
経営企画本部長
2018年 3月 当社取締役 専務執行役員
CVS担当補佐 (現)

重要な兼職の状況
株式会社ファミリーマート 取締役
副社長執行役員 営業本部長 (兼) お客様相談室管掌、
加盟店相談室管掌

取締役 専務執行役員

久保 勲

1982年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2016年 4月 同社常務執行役員 監査部長
2018年 5月 当社取締役 専務執行役員
経営企画本部長 (現)

重要な兼職の状況
株式会社ファミリーマート 取締役
専務執行役員 総合企画部長 (兼) 海外事業本部長

取締役 常務執行役員

玉巻 裕章

1980年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2010年 4月 同社執行役員
繊維原料・テキスタイル部門長
2011年 5月 株式会社ファミリーマート 取締役
常務執行役員 総合企画部担当役員
2018年 5月 当社取締役 常務執行役員
プロジェクト担当 (現)

重要な兼職の状況
株式会社UFI FUTECH 取締役

取締役 (社外)

伊澤 正

1976年 4月 通商産業省入省
2014年 4月 千代田化工建設株式会社 専務執行役員
2017年 7月 一般財団法人日中経済協会 理事長 (現)
2018年 5月 当社取締役 (現)

重要な兼職の状況
一般財団法人日中経済協会 理事長

代表取締役副社長

佐古 則男

1980年 3月 ユニー株式会社入社
2013年 2月 同社代表取締役社長 (現)
2015年 3月 ユニーグループ・ホールディングス
株式会社 代表取締役社長
2016年 9月 当社代表取締役副社長
2018年 3月 当社代表取締役副社長 GMS担当 (現)

重要な兼職の状況
ユニー株式会社 代表取締役社長

取締役 専務執行役員

越田 次郎

1979年 3月 ユニー株式会社入社
2016年 9月 当社取締役 専務執行役員
経営管理本部長
2018年 3月 当社取締役 専務執行役員
経理財務本部長 (現)

重要な兼職の状況
ユニー株式会社 取締役
専務執行役員 経理財務本部長
株式会社UCS 取締役

取締役 執行役員

高橋 順

1989年 6月 サークルケイ・ジャパン株式会社入社
2016年 2月 ユニーグループ・ホールディングス
株式会社 取締役執行役員
グループ戦略本部長 (兼) 経営企画部長
2018年 3月 当社取締役 執行役員CAO (兼)
CSR・管理本部長 (現)

重要な兼職の状況
ユニー株式会社 取締役
上席執行役員 経営企画本部長

監査役の略歴と重要な兼職の状況

(2018年6月1日現在)



1 常勤監査役 (社外)

馬場 康弘

1979年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2014年 4月 同社審議役 統合リスクマネジメント部長
2016年 5月 当社常勤監査役 (現)

重要な兼職の状況
株式会社ファミリーマート 監査役
ユニー株式会社 監査役

2 常勤監査役

伊藤 章

1979年 3月 株式会社ユーストア入社
2007年 5月 同社取締役
2008年 8月 ユニー株式会社執行役員 営業統括本部
ユーストア営業本部 東営業部長
2010年 2月 同社執行役員 営業統括本部
ピアゴ営業本部 中京中営業部長
2012年 5月 ユニーグループ・ホールディングス
株式会社 常勤監査役
2016年 9月 当社常勤監査役 (現)

3 監査役 (社外)

高岡 美佳

2009年 4月 立教大学経営学部 教授 (現)
2011年 5月 当社監査役 (現)

重要な兼職の状況
立教大学経営学部 教授
株式会社TSIホールディングス 社外取締役
株式会社モスフードサービス 社外取締役
共同印刷株式会社 社外取締役

4 監査役 (社外)

南谷 直毅

1993年 4月 弁護士登録 (現)
1999年 9月 南谷法律事務所開設 (現)
2011年 5月 ユニーグループ・ホールディングス
株式会社 社外監査役
2016年 9月 当社監査役 (現)

重要な兼職の状況
CKD株式会社 社外監査役

5 監査役 (社外)

青沼 隆之

1982年 4月 東京地方検察庁 検事
2016年 9月 名古屋高等検察庁 検事長
2018年 2月 弁護士登録 (現)
2018年 2月 シティユーワ法律事務所 オブ・カウンセラー
(現)

2018年 5月 当社監査役 (現)
重要な兼職の状況
シティユーワ法律事務所 オブ・カウンセラー

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実が企業価値の向上につながるとの考えに基づき、透明度の高い経営システムの構築を図ることが重要と考えています。そのためには、法令等遵守（コンプライアンス）体制並びに業務の適正を確

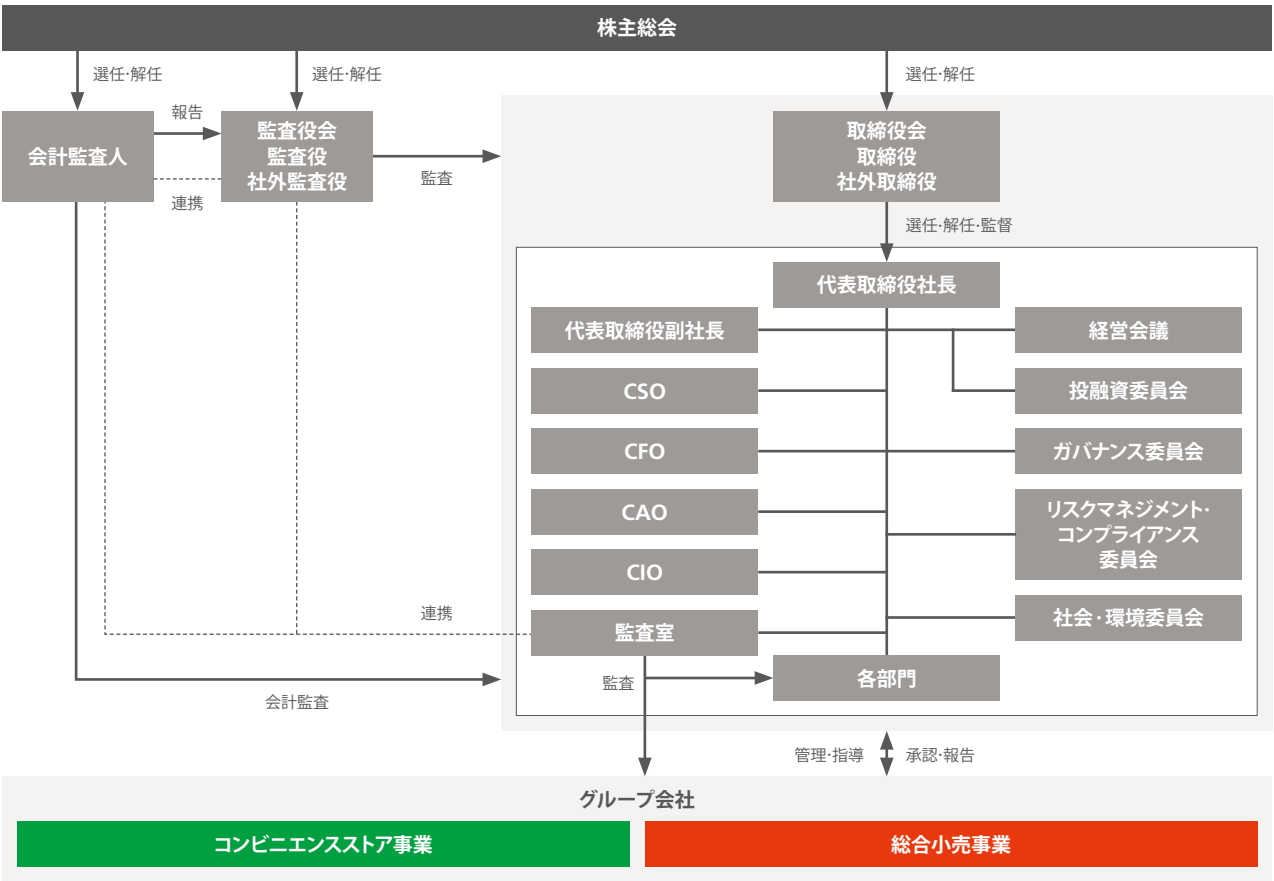
保するための体制を構築し、そのうえで情報開示（ディスクロージャー）を行い説明責任（アカウンタビリティ）を果たしていくことが、コーポレート・ガバナンスを確保することになると考えています。

コーポレート・ガバナンス体制一覧

機関設計の形態	取締役会・監査役（監査役会）設置会社
取締役の人数（うち、社外取締役の人数）	13名（2名）
監査役の人数（うち、社外監査役の人数）	5名（4名）
取締役の任期	1年（社外取締役も同様）
監査役の任期	4年（社外監査役も同様）
執行役員制度の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	経営会議

コーポレート・ガバナンス体制図

2018年6月1日現在



主要な会議体

主要な会議体の概要・意思決定事例

取締役会	
概要	会社の重要な業務執行の決定と職務の監督を行う
2017年度の開催回数	20回
意思決定事例	- 役員報酬改定 (株)ドンキホーテホールディングスとの資本・業務提携について - カネ美食品(株)株式買い増しについて - ユニー(株)による(株)UCSの完全子会社化について - ポケットカード(株)株式買い増しについて
経営会議	
概要	取締役会の決議した方針に基づき、経営全般にわたる実行方針、計画を討議
2017年度の開催回数	23回

主要な委員会の概要

投資委員会	
概要・目的	投融資等案件の事前審査
委員長	代表取締役副社長
委員人数	7名
2017年度の開催回数	11回
ガバナンス委員会(2018年度新設)	
概要・目的	グループ全体の内部統制システムの整備・運用状況の審議
委員長	取締役専務執行役員
委員人数	4名
2017年度の開催回数	—
リスクマネジメント・コンプライアンス委員会	
概要・目的	グループ全体のリスク管理及びコンプライアンスに関する活動を横断的に統括
委員長	取締役専務執行役員
委員人数	12名
2017年度の開催回数	3回
社会・環境委員会	
概要・目的	グループ全体のCSR及びサステナビリティに関する活動を横断的に統括
委員長	取締役執行役員
委員人数	6名
2017年度の開催回数	2回

社外役員の独立性に関する基準

当社における社外取締役及び社外監査役を独立役員として認定する際の基準を明らかにすることを目的として、取締役会の承認により「社外役員の独立性に関する基準」を制定

しています。社外取締役及び社外監査役候補者の検討にあたっては、同基準による独立性を有することを前提としています。

社外取締役及び社外監査役の選任理由

社外取締役

氏名	選任の理由	取締役会への出席状況
佐伯 卓 独立役員	当社の社外取締役、並びに他社の取締役相談役、社外取締役及び社外監査役を務めており、企業経営者としての豊富な経験と高い見識に基づく有益な意見や指摘をいただけることを期待できると判断しました。 なお佐伯卓氏は、東邦瓦斯株式会社の取締役相談役であり、当社グループは同社と一般消費者としての通常のガス使用取引、及びガス料金収納代行取引を行っていますが、その取引額は僅少です。	16回／20回 (出席率80%)
伊澤 正 独立役員	経済産業省大臣官房審議官や国際協力機構理事、日本貿易振興機構副理事長等を歴任し、外交官も務めるなど、豊富な経験と高い見識を有しており、これらに基づく有益な意見や指摘をいただけることを期待できると判断しました。	—

社外監査役

氏名	選任の理由	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況
馬場 康弘	他社において長年にわたり経理、財務等に関する業務に従事されており、それらの豊富な業務経験と経理、財務等の分野に関する高い見識に基づき当社の経営を厳格に監査していただくことを期待できると判断しました。	20回／20回 (出席率100%)	12回／12回 (出席率100%)
高岡 美佳 独立役員	大学教授として経済学・経営学等を専門に幅広い知識と見識を有されていることから、当社の経営を厳格に監査していただくことを期待できると判断しました。	16回／20回 (出席率80%)	11回／12回 (出席率91%)
南谷 直毅 独立役員	法律の専門家として豊富な経験と高い見識を有されており、当社の経営を厳格に監査していただくことを期待できると判断しました。	20回／20回 (出席率100%)	12回／12回 (出席率100%)
青沼 隆之 独立役員	法律の専門家として豊富な経験と高い見識を有されており、当社の経営を厳格に監査していただくことを期待できると判断しました。	—	—

(注)伊澤 正氏及び青沼 隆之氏は、2018年5月24日開催の第37期定時株主総会においてそれぞれ社外取締役及び社外監査役に就任しました。

社外取締役からのメッセージ

リスクが多様化する中での企業経営に貢献したい

2018年5月の定時株主総会において社外取締役を拝命しました伊澤でございます。これまでの職歴のうち30年以上を行政官として過ごし、広報からエネルギー、通商など多様な分野を経験してまいりました。海外での生活や国際援助機関での勤務などを通して世界の多様な価値観や国民性に触れる機会もいただきました。こうした経験を踏まえ、ユニー・ファミリーマートグループに新たな角度からの視点をご提供できることを今から楽しみにしております。

近年の急速な技術の発達もあり、企業は同業だけでなく異業種との競争にもさらされています。小売業においては、人々の生活様式が変化し、高齢化や国際化が進展する中で、消費者に高度な便益を与え続けるために、これまで以上に機敏な変化対応が求められています。

従来の常識にとらわれない柔軟な姿勢で課題解決に取り組



むためには、ガバナンス体制の適正な整備もさることながら、多方面に及ぶリスクを迅速かつ敏感に把握することが必要です。いかにリスクをコントロールし最小化しつつ、大胆に成長機会を捉えて事業を進めるか、という視点から、社外取締役として貢献したいと考えております。

取締役会の実効性評価

当社では、コーポレート・ガバナンスのより一層の充実を図るため、取締役会の実効性に関する評価を行っています。2018年に実施した実効性評価では、すべての質問項目につ

いて「適切」「一応適切」であるとの評価が大半を占めており、当社の取締役会は概ね適切に機能しており、その実効性が確保されているとの結果となりました。

取締役会の実効性評価の要領

対象者	各年2月末時点で現任の全取締役及び全監査役
実施方法	対象者に対するアンケート調査 (回答は無記名方式)
質問内容	1. 取締役会の構成 2. 取締役会の運営 3. 取締役会の議題 4. 取締役会を支える体制
評価方法	全取締役・監査役が取締役会の実効性評価に関する質問票に回答し、その回答の集計結果に基づき、取締役会において分析・評価を実施

なお、前年度の評価で課題が指摘された、取締役会の開催スケジュール、提供される資料の内容等については、取締役会運営の充実・見直しを進め、前年度の調査と比較し、改善が図られていることを確認しました。一方で、取締役会の構成(取締役の人数、社外取締役の割合)、取締役会の議題

内容の充実(代表取締役の後継者計画、経営陣幹部の選解任等)について課題が指摘され、改善と見直しに向けた検討をしていきます。当社取締役会においては、今回の評価も参考にして、今後も実効性の向上を図っていきます。

社外取締役からのメッセージ

試行錯誤しながら最適な仕組みづくりを

ユニーグループ・ホールディングス時代から社外取締役をお引き受けしていますが、経営統合後にメンバーが一新された持株会社の取締役会でも、重要な経営課題がタイムリーに付議されており、社外のメンバーを含めた出席者による質疑や意見交換も概ね適切であると評価しています。

2017年に実施した実効性評価では、議論の時間配分や議論の前提となる情報を周知する手順など、主に取締役会の運営に関する課題が抽出され、この1年間で多くの改善が見られました。しかしながら経営環境が目まぐるしく変化する中で、持株会社と各事業会社それぞれの重要事項について取締役会ですべて議論するには、時間的にも能力的にも限界があると感じています。経営会議や当該事業会社の取締役会などの各種会議体と機能分担したうえで、有機的に連携する仕組みが必要でしょう。



経営統合から1年半あまりが経過しましたが、当社のガバナンスは未だ試行錯誤の段階にあります。毎期の実効性評価を踏まえ、今後も不断の改善と見直しを図っていただきたいと思います。

役員報酬について

取締役及び監査役の報酬は、株主総会において承認された限度額の範囲内で支給します。

取締役の報酬は、月次支給の「固定報酬」及び「賞与」によって構成されます。このうち「固定報酬」は、内規に基づき役位に応じた金額を設定しており、「賞与」は、親会社の所有者に帰属する当期利益（連結）と連動する業績連動報酬を採用しています。なお各取締役は、「固定報酬」及び「賞与」の

一部を当社役員持株会に抛出（株価連動報酬）し、取得した当社株式は在任期間中保有することとしています。

非常勤取締役の報酬は、月次支給の「固定報酬」のみによって構成されます。

監査役の報酬は、月次支給の「固定報酬」のみによって構成されます。

役員報酬の実績

	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	154	101	—	53	—	10
監査役(社外監査役を除く)	26	26	—	—	—	1
社外取締役	20	20	—	—	—	2
社外監査役	34	34	—	—	—	4

上記には、2017年5月25日開催の第36期定時株主総会の時をもって退任した取締役1名、並びに2018年2月20日に退任した取締役1名が含まれています。

会計監査人への監査報酬について

会計監査人への監査報酬は、当社の規模・特性、監査日数等を勘案し、監査役会の同意を得て決定しています。業務を執行した公認会計士の概要及び監査報酬の内容は以下の通りです。

業務を執行した公認会計士の氏名：
有限責任監査法人トーマツ
指定有限責任社員 業務執行社員 大久保 孝一、永山 晴子

監査報酬

区分	2016年度		2017年度	
	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)	64	3	79	—
連結子会社	217	4	449	—
計	281	7	528	—

内部統制システム／IR活動

内部統制システム

当社では、代表取締役社長の諮問機関として、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会を設置し、内部統制システムの基本方針に基づく内部統制の構築（整備・運用）状況

を審議しています。リスクマネジメント・コンプライアンス委員会には常勤監査役も出席し、意見を述べています。

コンプライアンスとリスクマネジメント

リスクマネジメント・コンプライアンス委員会において、各社で開催しているコンプライアンス委員会の報告を受け、コンプライアンス状況を確認しています。グループ会社各社は、役職員に対する教育・研修活動、社内通報制度・相談窓口の設置などを継続的に実施しています。

またグループ内部情報提供制度を設け、社員ホットライン・お取引先ヘルプラインを運用するなど、コンプライアンス違反の行為を是正し、未然に防止する体制を推進しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス委員会において、各社で開催されているリスクマネジメント委員会の報告を受け、リスク管理状況を確認しています。グループ会社各社は、

社員ホットライン・お取引先ヘルプラインの運用件数（2017年度）

不正・違法、ルール違反の疑い	19
労働契約、就業・労働時間等に関する相談	7
職場環境、行動・言動に関する相談	67
ハラスメントの疑い	43
その他	21
合計	157

リスクを定期的に分析・評価したうえ、当該リスクについて主体的に管理しています。

また、投融资委員会を設置し、当社及びグループ会社各社における重要な投融资案件について審査しています。

グループ会社管理体制

当社からグループ各社への取締役及び監査役の派遣、関係会社管理規程に基づく経営管理及び経営指導を行うほか、主要な事業会社との間で経営指導契約を締結して業務の適正化を推進しています。

また、関係会社管理規程において当社の事前承諾を要する事項、当社への報告事項を定め、子会社の重要事項について当社取締役会、経営会議等において審議しています。

リスク管理面においては、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会の設置やコンプライアンス教育の実施等、グループ会社各社ごとに取り組んでおり、当社はそれらの状況に応じ、コンプライアンス・リスクマネジメント等の教育・研修の実施、研修資料の提供を行っているほか、関連規程や体制の整備について助言・指導を行い、グループ会社を含めた内部統制の推進を図っています。

IR活動

当社は、「正確性・迅速性・公平性を旨とし、シンプルで誠実な情報開示を行う」ことをIR活動のポリシーとしています。社長の強いリーダーシップのもと、年2回の決算説明会や、

海外IR、個別ミーティング対応、ホームページや各種刊行物の充実を積極的に行っており、今後もIR活動の一層の強化を図っていきます。

主なIR活動（2017年度）

活動	内容
決算説明会（機関投資家・証券アナリスト向け）	年2回（本決算・第2四半期決算後）決算概要及び経営戦略について説明 第1・第3四半期は電話会議を実施
テーマ別説明会	商品政策発表会、物流センター見学会、MEGAドン・キホーテUNY店舗説明会 ほか
海外IR	米国・欧州・アジアにて主要な機関投資家を訪問
個別ミーティング	約300回
証券会社主催の国内外カンファレンス	約10回
個人投資家向け説明会	4回
主なコミュニケーションツール	・統合レポート ・個人株主向け報告書（期末・第2四半期末の年2回発行）

ファクトシート

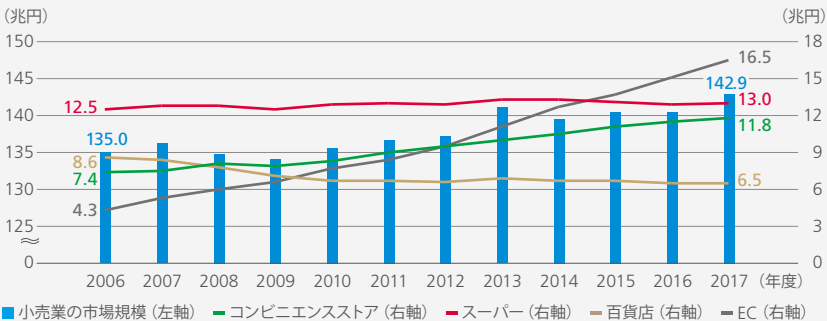
小売業界データ

小売業の売上高

	12年3月期	13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期
小売業全体	136,709	137,184	141,136	139,466	140,565	140,275	142,999
百貨店	6,723	6,649	6,893	6,702	6,792	6,560	6,534
スーパー	12,977	12,905	13,250	13,293	13,147	12,965	13,086
コンビニエンスストア	8,975	9,542	10,017	10,544	11,127	11,518	11,801
EC	8,459	9,513	11,166	12,797	13,774	15,135	16,505

(単位：十億円)

小売業全体と業態別市場規模



総合小売業界データ

主要スーパーストア売上高

	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期	18年2月期
イオンリテール	2,017	1,978	1,961	1,935	1,990	2,006	2,021
イトーヨーカ堂	1,334	1,302	1,280	1,253	1,255	1,219	1,213
ユニー	750	730	732	705	716	699	670
イズミ	470	489	509	530	580	618	652
その他	8,405	8,404	8,766	8,867	8,604	8,421	8,528
スーパー合計	12,977	12,905	13,250	13,293	13,147	12,965	13,086

(単位：十億円)

既存店日商伸び率

	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期	18年2月期
イオンリテール	100.3	98.6	100.0	97.2	99.7	97.7	98.6
イトーヨーカ堂	97.4	95.7	95.4	95.5	100.2	95.8	98.6
ユニー	98.4	97.2	100.3	97.1	101.0	99.0	100.0
イズミ	100.8	99.2	102.4	101.4	102.0	101.9	99.6

(単位：％)

小売業の売上高は経済産業省「商業販売（動態）統計」「電子商取引に関する市場調査」、その他のデータは各社公表資料をもとに作成

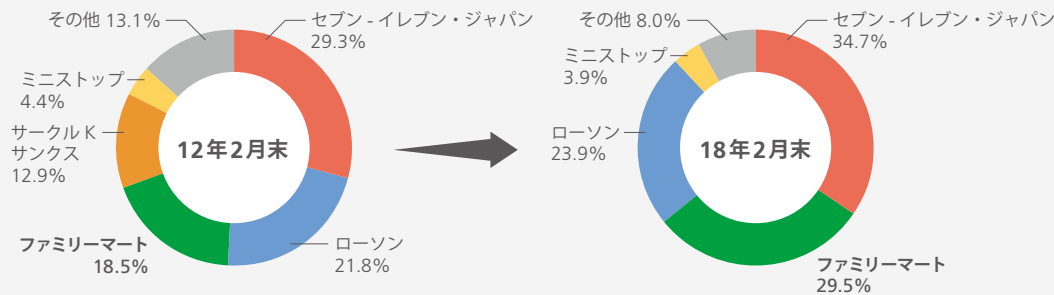
コンビニエンスストア業界データ

主要コンビニエンスストアチェーン店舗数（国内のみ、エリアフランチャイズ含む）

	12年2月末	13年2月末	14年2月末	15年2月末	16年2月末	17年2月末	18年2月末	前期差
セブン-イレブン・ジャパン	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260	838
ファミリーマート	8,834	9,481	10,547	11,328	11,656	12,995	15,726	2,731
ココストア	772	731	693	656	405			
サークルKサンクス	6,169	6,242	6,359	6,353	6,350	5,130	1,506	△3,624
ローソン	10,457	11,130	11,606	12,276	12,395	13,111	13,992	881
ミニストップ	2,105	2,192	2,218	2,151	2,221	2,263	2,264	1
デイリーヤマザキ	1,644	1,617	1,571	1,574	1,548	1,559	1,553	△6
セイコーマート	1,132	1,154	1,160	1,161	1,184	1,180	1,197	17
コミュニティ・ストア	303	313	448	594	520	518	548	30
JR東日本	454	502	506	506	505	500	494	△6
ポプラ	700	713	655	525	518	472	461	△11
スリーエフ	710	679	641	558	539	349	291	△58
セーブオン	577	582	600	605	578	501	163	△338
計	47,862	50,408	53,323	55,778	56,991	58,000	58,455	455

(注) ファミリーマートは2015年12月にココストア、2016年9月にサークルKサンクスと統合しました。
一部チェーンは前年12月末の数値です。

店舗数シェア



チェーン全店売上高（単体）

	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期	18年2月期
ファミリーマート	1,534	1,584	1,721	1,860	2,005	3,009	3,016
サークルKサンクス	896	878	895	928	936		
セブン-イレブン・ジャパン	3,280	3,508	3,781	4,008	4,291	4,515	4,678
ローソン	1,621	1,693	1,758	1,932	1,960	2,027	2,110

(単位：十億円)

既存店日商伸び率（単体）

	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期	18年2月期
ファミリーマート	104.4	98.4	99.6	97.8	101.3	100.8	99.7
サークルKサンクス	103.1	95.2	96.9	96.4	99.1	97.9	94.6
セブン-イレブン・ジャパン	106.7	101.3	102.3	102.4	102.9	101.8	100.7
ローソン	105.4	100.0	99.8	99.0	101.4	99.8	99.9

(単位：％)

期末店舗数は流通産業新聞社「コンビニエンスストア速報」、その他のデータは各社公表資料をもとに作成

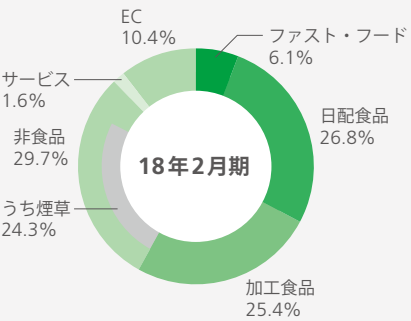
ファクトシート

コンビニエンスストア事業：株式会社ファミリーマート

営業実績の状況 (単体)

	17年2月期				18年2月期				19年2月期 (計画)	
	ファミリーマート		サークルK・サンクス		ファミリーマート		サークルK・サンクス		ファミリーマート	
	前期差		前期差		前期差		前期差		前期差	
全店平均日商 (千円)	522	6	425	△6	520	△2	385	△40	525	5
平均客数 (人)	911	△3	682	△17	884	△27	617	△65	895	11
平均客単価 (円)	573	8	624	8	588	15	624	±0	587	△1
既存店平均日商 (千円)	523	6	424	△7	523	±0	389	△35	532	9
平均客数 (人)	914	△2	680	△19	896	△18	622	△58	907	11
平均客単価 (円)	571	6	624	8	584	13	625	1	586	2
既存店日商伸び率 (%)	100.8	—	97.9	—	99.7	—	94.6	—	101.2	—
(参考) ブランド転換店 含む既存店日商 伸び率 (%)	—	—	—	—	102.1	—	—	—	—	—
新店日商 (千円)	486	6	—	—	501	15	—	—	515	14

商品の状況 (単体)



分類	内容
ファスト・フード	店頭で調理・販売するフライドチキン、中華まん、おでん、カウンターコーヒー等
日配食品	米飯、調理麺、調理パン、デザート等
加工食品	飲料、酒、カップ麺、菓子等
非食品	雑誌、雑貨、煙草等
サービス	コピー、宅急便等
EC	チケット、プリペイドカード

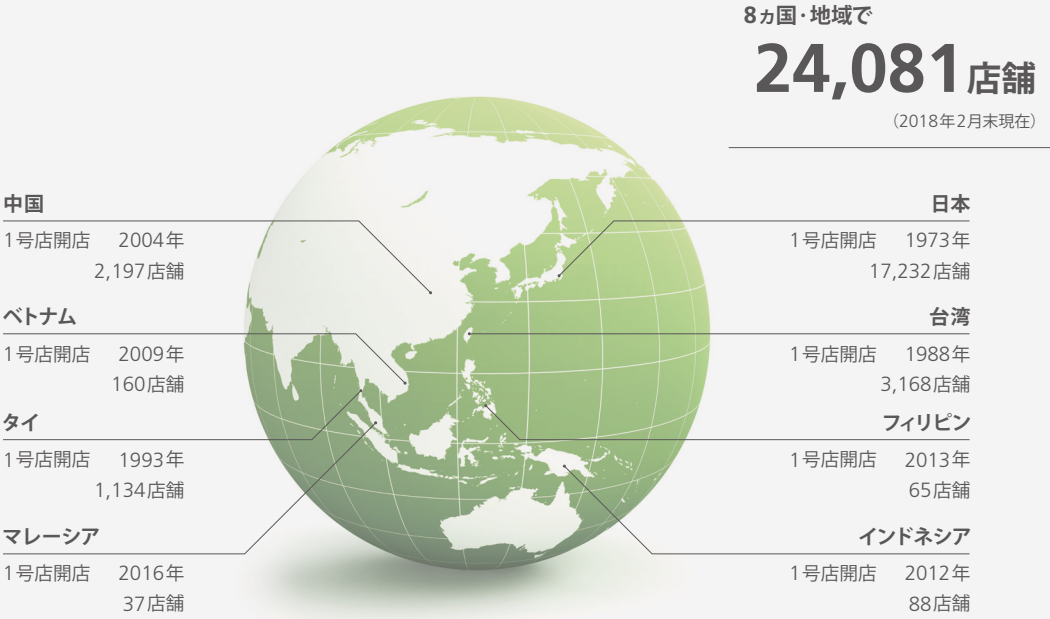
ファミリーマート	17年2月期					18年2月期					19年2月期 (計画)	
	売上高		売上 構成比 (%)		差益率 (%)		売上高		売上 構成比 (%)		差益率 (%)	
	前期比 (%)		前期比 (%)		前期差 (%)		前期比 (%)		前期比 (%)		前期差 (%)	
ファスト・フード	120,773	107.6	5.7	45.43	0.04	156,102	129.3	6.1	45.37	△0.06		
日配食品	585,632	105.0	27.9	35.77	△0.21	681,946	116.4	26.8	35.97	0.20		
加工食品	531,746	105.3	25.3	37.50	△0.75	647,525	121.8	25.4	37.98	0.48		
酒	87,237	103.0	4.2	24.58	△0.07	108,794	124.7	4.3	25.27	0.69		
食品小計	1,238,152	105.4	58.9	37.46	△0.40	1,485,575	120.0	58.3	37.82	0.36		
非食品	622,144	104.3	29.6	15.75	0.04	755,794	121.5	29.7	15.60	△0.15		
煙草	500,434	104.8	23.8	10.81	0.01	618,731	123.6	24.3	10.81	±0.00		
サービス	33,479	101.3	1.6	9.26	△0.22	40,172	120.0	1.6	9.32	0.06		
EC	207,122	109.3	9.9	5.54	0.22	265,301	128.1	10.4	5.76	0.22		
合計	2,100,899	105.4	100.0	27.44	△0.24	2,546,843	121.2	100.0	27.50	0.06	27.65	0.15
(参考) サービス・EC 除く差益率				30.7	△0.2				30.9	0.2	31.1	0.2

店舗の状況

店舗数の推移

	15年2月末		16年2月末		17年2月末		18年2月末		19年2月末 (計画)	
	店舗数	前期差	店舗数	前期差	店舗数	前期差	店舗数	前期差	店舗数	前期差
直営店	416	30	347	△69	356	9	299	△57	274	△25
1FC	6,360	289	6,424	64	6,588	164	7,004	416		
2FC	3,738	415	4,063	325	5,145	1,082	7,504	2,359		
加盟店	10,098	704	10,487	389	11,733	1,246	14,508	2,775	15,633	1,125
ファミリーマート (単体)	10,514	734	10,834	320	12,089	1,255	14,807	2,718	15,907	1,100
直営店					373	373	143	△230	—	△143
加盟店					4,539	4,539	1,363	△3,176	—	△1,363
サークルK・サンクス (単体)					4,912	4,912	1,506	△3,406	—	△1,506
国内単体計	10,514	734	10,834	320	17,001	6,167	16,313	△688	15,907	△406
(株) 沖縄ファミリーマート	251	19	269	18	318	49	324	6		
(株) 南九州ファミリーマート	337	4	353	16	405	52	406	1		
(株) 北海道ファミリーマート※1	75	7	47	△28	—	△47	—	—		
JR九州リテール (株)	151	17	153	2	183	30	189	6		
サンクス西四国 (株)※2					63	63	—	△63		
サークルケイ四国 (株)※2					155	155	—	△155		
国内AFC計	814	47	822	8	1,124	302	919	△205	947	28
国内計	11,328	781	11,656	328	18,125	6,469	17,232	△893	16,854	△378
台湾	2,952	55	2,985	33	3,071	86	3,168	97	3,308	140
タイ	1,193	123	1,109	△84	1,138	29	1,134	△4	1,114	△20
中国	1,306	211	1,530	224	1,875	345	2,197	322	2,197	±0
米国	8	△1	—	△8	—	—	—	—	—	—
ベトナム	71	43	87	16	122	35	160	38	160	±0
インドネシア	21	9	27	6	70	43	88	18	86	△2
フィリピン	91	52	108	17	95	△13	65	△30	66	1
マレーシア	—	—	—	—	4	4	37	33	73	36
海外AFC計	5,642	△7,433	5,846	204	6,375	529	6,849	474	7,004	155
国内・海外AFC計	6,456	△7,386	6,668	212	7,499	831	7,768	269	7,951	183
チェーン計	16,970	△6,652	17,502	532	24,500	6,998	24,081	△419	23,858	△223

※1. 2016年3月1日に北海道ファミリーマートはファミリーマート (単体) に組み込まれました。
※2. 2017年3月1日にサンクス西四国及びサークルケイ四国はファミリーマート (単体) に組み込まれました。



ファクトシート

地域別店舗数



出店・閉店数の推移 (単体)

		15年2月期	16年2月期	17年2月期	18年2月期			19年2月期 (計画)		
		ファミリ－マ－ト		合計	合計	ファミリ－マ－ト	サークルK・サンクス	合計	ファミリ－マ－ト	サークルK・サンクス
期末店舗数	出店	10,514	10,834	17,001	16,313	14,807	1,506	15,907	15,907	—
	うち、ビルド・アンド・スクラップ (B&S) ※1	1,061	703	831	576	576	—	600	600	—
うち、ビルド・アンド・スクラップ (B&S) ※1		110	182	244	315	315	—	340	340	—
転換店 (サークルK・サンクス→ファミリ－マ－ト)		—	—	829	2,720	2,720	—	1,045	1,045	—
閉店		327	383	1,589	4,202	578	3,624	2,051	545	1,506
単純閉店		—	—	468	1,119	455	664	741	345	396
B&S閉店		—	—	271	350	123	227	312	200	112
転換閉店		—	—	850	2,733	—	2,733	998	—	998
純増減		734	320	71	△ 906	2,718	△ 3,624	△ 406	1,100	△ 1,506

※1. ビルド・アンド・スクラップ (B&S) には、サークルK・サンクスからファミリ－マ－ト・ブランドへのB&Sを含んでいます。

フランチャイズ契約

契約タイプの概要

契約タイプ		1FC-A	1FC-B	1FC-C	2FC-N
契約期間		開店から10年間			
必要資金	契約時	300万円 (別途消費税) 加盟金 50万円 (別途消費税) 開店準備手数料 100万円 (別途消費税) 元 入 金 150万円 (両替現金、商品代金の一部となります。)			
	土地・建物	○	○	不要	不要
	内装設備工事	○	○ (一部、本部負担)	○	不要
	販売用什器 情報機器等	本部負担 (一部、加盟者負担)			
	スタッフ募集 許認可申請	50万円程度 (上記のほかに、2～3ヵ月の生活費も必要になります。)			
本部フィー		月間営業総利益の ～250万円：49% 250万円～：39% 350万円～：36%	月間営業総利益の ～250万円：52% 250万円～：42% 350万円～：39%	月間営業総利益の ～300万円：59% 300万円～：52% 450万円～：49%	月間営業総利益の ～300万円：59% 300万円～：63% 550万円～：69%
店舗賃料		(注)		不要	不要
総収入最低保証 (24時間営業の場合)		年間2,000万円			
24時間営業奨励金		年間120万円			
廃業ロス助成金		【経営習熟期間 (開店1～12ヵ月)】 ①開店1～4ヵ月の廃業ロス原価高の金額の80% ②開店5～12ヵ月の廃業ロス原価高の金額の50%		【経営習熟期間終了後】 月額廃業ロス原価高のうち ①10万円以上30万円未満の部分の10% ②30万円以上50万円未満の部分の50% ③50万円以上の部分の15%	
水道光熱費助成金		年間360万円以下の部分の90%			
店舗運営支援金		年間120万円			

※1. エリアフランチャイズ各社では契約内容が異なります。
※2. ○ は加盟者負担です。
※3. 2FC-Nにおいては、契約時必要資金の一部を融資する制度があります。

(注) 店舗を賃借して用意する場合は、店舗賃料・敷金・保証金等は加盟者の負担です。

ファミリ－マ－トのフランチャイズ・システム

加盟者と本部はそれぞれ独立した事業主として、相互の信頼と協調関係のもと、共同成長することを目指しています。加盟者は、商品の仕入れや売場づくり、スタッフの育成など、店舗の経営全般を行います。一方、本部は商標や運

営ノウハウ、情報・物流システムなどの提供により、加盟者の経営を全面的にサポートします。これらサポート提供の対価として、本部は加盟者より契約タイプに応じ営業総利益の一定割合をロイヤリティー収入として得ています。

主な店舗運営制度

1FC 複数店奨励金制度	2FC 複数店経営制度	2FC-N ステップアップ制度
1FC 契約店舗を複数経営していただき、事業拡大のための支援として奨励金を支払う制度です。	店舗は本部が用意し、資金を抑えた複数店経営が可能な制度です。	2FC-N 契約の加盟者が、開店から満5年経過時に、1FC-B、1FC-C 契約に契約形態をステップアップ (形態変更) できる制度です。

(注) 一部の店舗では、適用にならない場合があります。

主な加盟支援制度

家族加盟促進制度	嘱託店長加盟支援制度 インターン社員独立制度	シニア加盟制度	2FC-N 契約時必要資金 一部融資制度	ファミリ－マ－トで働く ストアスタッフ向けの独立制度
----------	---------------------------	---------	-------------------------	-------------------------------

(注) 一部の店舗では、適用にならない場合があります。

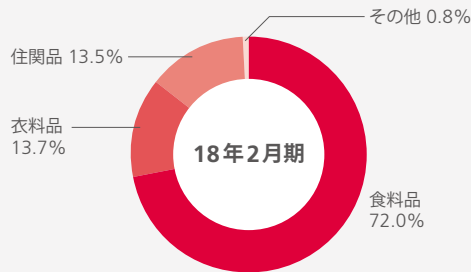
ファクトシート

総合小売事業：ユニー株式会社

店舗概要

	店舗数	売場面積 (うち直営売場)	平均売上高／年	売上構成比
アビタ	90	約23,000m ² (約11,000m ²)	約50億円	食品65%、食品以外35%
ピアゴ	101	約6,000m ² (約4,000m ²)	約20億円	食品85%、食品以外15%

商品別売上高



(単位：百万円)												
	15年2月期			16年2月期			17年2月期			18年2月期		
	前期比 (%)	構成比 (%)		前期比 (%)	構成比 (%)		前期比 (%)	構成比 (%)		前期比 (%)	構成比 (%)	
衣料品	99,975	92.0	14.2	98,274	98.3	13.7	94,535	96.2	13.5	91,569	96.9	13.7
婦人衣料	27,103	91.4	3.8	26,736	98.6	3.7	25,757	96.3	3.7	24,418	94.8	3.6
子供衣料	12,948	90.4	1.8	12,619	97.5	1.8	12,486	98.9	1.8	11,260	90.2	1.7
紳士衣料	18,898	94.8	2.7	18,933	100.2	2.6	19,459	102.8	2.8	17,517	90.0	2.6
洋品雑貨	15,758	90.7	2.2	15,662	99.4	2.2	12,456	79.5	1.8	14,162	113.7	2.1
肌着類	25,266	92.3	3.6	24,322	96.3	3.4	24,375	100.2	3.5	24,211	99.3	3.6
住関連	109,246	94.4	15.5	105,901	96.9	14.8	97,881	92.4	14.0	90,783	92.7	13.5
住居関連品	16,689	79.4	2.4	15,907	95.3	2.2	11,812	74.3	1.7	8,905	75.4	1.3
日用雑貨	92,556	97.7	13.1	89,994	97.2	12.6	86,069	95.6	12.3	81,877	95.1	12.2
食料品	484,962	97.7	68.7	501,236	103.4	69.9	499,502	99.7	71.4	482,763	96.6	72.0
生鮮食品	286,898	98.3	40.7	298,368	104.0	41.6	296,121	99.2	42.3	286,687	96.8	42.7
加工食品	198,064	96.8	28.1	202,868	102.4	28.3	203,381	100.3	29.1	196,076	96.4	29.2
商品供給高	679	207.2	0.1	833	122.6	0.1	869	104.3	0.1	763	87.9	0.1
その他	10,905	96.2	1.5	10,748	98.6	1.5	7,033	65.4	1.0	4,769	67.8	0.7
合計	705,770	96.4	100.0	716,994	101.6	100.0	699,822	97.6	100.0	670,649	95.8	100.0

タイプ別売上高

(単位：百万円)												
	15年2月期			16年2月期			17年2月期			18年2月期		
	前期比 (%)	既存比 (%) ※1		前期比 (%)	既存比 (%) ※1		前期比 (%)	既存比 (%) ※1		前期比 (%)	既存比 (%) ※1	
アビタ	462,024	96.9	96.6	470,247	101.8	100.9	465,950	99.1	99.1	459,530	98.6	100.7
ピアゴ	231,601	95.6	97.8	234,922	101.4	101.1	228,617	97.3	98.8	213,132	93.2	98.4
ユーホーム※2	10,195	94.1	97.1	9,796	96.1	100.1	3,905	39.9	—	—	—	—
合計	703,821	96.4	97.1	714,965	101.6	101.0	698,473	97.7	99.0	672,663	96.3	100.0

※1. 既存店売上前期比は曜日調整後の伸び率です。

※2. ホームセンター事業からの撤退に伴い、2016年6月から8月にかけて、「ユーホーム」全11店舗を閉店しました。

売上伸長率

(単位：%)			
	17年2月期	18年2月期	19年2月期 (計画)
既存店 (曜日調整後)	99.0	100.0	99.8
衣料品	98.5	101.2	
住関連	99.6	101.4	
食品	99.7	99.8	
既存店 (曜日調整無し)	99.2	99.7	
客数	98.7	98.9	
客単価	101.0	101.1	
全店 (曜日調整無し)	97.7	96.3	
衣料品	96.2	96.9	
住関連	92.4	93.9	
食品	99.7	97.0	

商品別荒利率

(単位：%)										
	15年2月期		16年2月期		17年2月期		18年2月期		19年2月期 (計画)	
	前期差		前期差		前期差		前期差		前期差	
衣料品	36.7	△0.8	36.3	△0.4	35.6	△0.7	36.3	0.7		
住関連	27.8	0.1	27.4	△0.4	26.0	△1.4	27.1	1.1		
食品	20.5	—	20.5	—	20.4	△0.1	20.3	△0.1		
直営計	23.9	△0.2	23.7	△0.2	23.2	△0.5	23.4	0.2	23.8	0.4

店舗の状況

タイプ別店舗数

	15年2月末		16年2月末		17年2月末		18年2月末	
	前期末差		前期末差		前期末差		前期末差	
アビタ	98	1	97	△1	97	—	90	△7
ピアゴ	117	△4	120	3	113	△7	101	△12
ユーホーム*	11	—	11	—	—	△11	—	—
合計	226	△3	228	2	210	△18	191	△19
MEGAドン・キホーテ UNY店舗数	—	—	—	—	—	—	1	1

※ ホームセンター事業からの撤退に伴い、2016年6月から8月にかけて、「ユーホーム」全11店舗を閉店しました。

出店・閉店数の推移

	15年2月期		16年2月期		17年2月期		18年2月期		19年2月期 (計画)	
	前期末差		前期末差		前期末差		前期末差		前期末差	
期末店舗数	226	△3	228	2	210	△18	191	△19	181	△10
出店	6	—	8	—	2	—	1	—	1	—
閉店	9	—	6	—	20	—	20	—	11	—
MEGAドン・キホーテ UNY店舗数	—	—	—	—	—	—	1	1	6	5

ファクトシート

連結決算概要

財務ハイライト

(単位：百万円)

					国際会計基準 (IFRS)		
					16年2月期	17年2月期	18年2月期
					</		

(注) 2017年2月期実績には、ユニーグループ・ホールディングス（株）の上期実績は含んでいません。

日本基準					国際会計基準 (IFRS)		
					16年2月期	17年2月期	18年2月期
1株当たりデータ		14年2月期	15年2月期	16年2月期			
1株当たり純資産／ 1株当たり親会社 所有者帰属持分 (円)	ファミリーマート	2,686.37	2,872.40	2,987.34	2,864.20	4,089.07	4,293.16
	ユニー GHD	1,291.17	1,271.84	1,206.51			
1株当たり当期純利益／ 基本的1株当たり当期利益 (円)	ファミリーマート	238.19	270.45	221.94	187.13	195.07	265.82
	ユニー GHD	32.13	△10.47	△12.49			
1株当たり配当金 (円)	ファミリーマート	102.00	106.00	110.00	110.00	112.00	112.00
	ユニー GHD	24.00	20.00	20.00			
レシオデータ							
自己資本比率／ 親会社所有者帰属持分比率 (%)	ファミリーマート	43.4	40.9	38.8	37.3	31.1	31.4
	ユニー GHD	31.3	30.7	28.5			
自己資本利益率／ 親会社所有者帰属持分 当期利益率 (ROE) (%)	ファミリーマート	9.2	9.7	7.6	6.6	5.5	6.3
	ユニー GHD	2.5	—	—			
総資本利益率 (ROA) (%)	ファミリーマート	4.1	4.1	3.0	2.5	1.5	2.2
	ユニー GHD	0.8	—	—			
株価収益率 (PER) (倍)	ファミリーマート	19.0	20.0	24.4	29.0	35.2	30.4
	ユニー GHD	18.8	—	—			
配当性向 (%)	ファミリーマート	42.8	39.2	49.6	58.8	57.4	42.1
	ユニー GHD	74.7	—	—			

(注) 2017年2月期実績には、ユニーグループ・ホールディングス（株）の上期実績は含んでいません。

ファクトシート

(参考) ユニーグループ・ホールディングス (株) の2017年2月期上期実績を含む前期比較 (IFRS)

※ 企業会計上の数値とは異なります。

(単位：百万円)									
	17年2月期	18年2月期				19年2月期			
	通期	上期		通期		上期 (計画)		通期 (計画)	
		(参考) 前年同期比 (%)		(参考) 前期比 (%)		前年同期比 (%)		前期比 (%)	
営業収益	1,267,329	633,636	99.8	1,275,300	100.6	645,100	101.8	1,270,200	99.6
コンビニエンスストア事業		293,632		560,880		271,600	92.5	520,500	92.8
総合小売事業		341,239		718,768		376,000	110.2	754,400	105.0
連結調整及び当社		△1,235		△4,349		△2,500	—	△4,700	—
営業総利益	702,997	357,495	101.4	702,164	99.9	354,100	99.1	696,400	99.2
販売費及び一般管理費	626,995	315,536	103.8	635,914	101.4	311,600	98.8	619,100	97.4
コンビニエンスストア事業		214,806		427,104		208,400	97.0	408,700	95.7
総合小売事業		101,330		211,506		104,400	103.0	213,400	100.9
連結調整及び当社		△600		△2,696		△1,200	—	△3,000	—
事業利益	76,001	41,959	86.4	66,250	87.2	42,500	101.3	77,300	116.7
コンビニエンスストア事業		29,199		42,934		29,000	99.3	51,000	118.8
総合小売事業		12,988		23,531		14,300	110.1	27,100	115.2
連結調整及び当社		△228		△215		△800	—	△800	—
持分法による投資損益	852	△536	—	908	106.6	1,400	—	1,800	198.2
その他収益	5,143	1,802	73.7	9,681	188.2	1,300	72.1	4,000	41.3
その他費用	31,244	9,751	68.2	48,865	156.4	6,800	69.7	14,600	29.9
営業利益	50,753	33,474	88.3	27,974	55.1	38,400	114.7	68,500	244.9
コンビニエンスストア事業		20,760		4,197		24,800	119.5	42,400	—
総合小売事業		12,881		23,823		14,500	112.6	27,000	113.3
連結調整及び当社		△166		△46		△900	—	△900	—
金融収益	4,041	1,729	75.3	3,273	81.0	1,100	63.6	2,200	67.2
金融費用	3,478	1,206	65.1	2,608	75.0	1,700	141.0	3,600	138.0
親会社の所有者に帰属する 当期 (四半期) 利益	28,667	22,367	117.4	33,656	117.4	22,500	100.6	40,000	118.8
コンビニエンスストア事業		12,435		△1,285		17,200	138.3	30,000	—
総合小売事業		9,545		17,708		5,200	54.5	9,600	54.2
連結調整及び当社		386		17,234		100	25.9	400	2.3

(参考) IFRS・日本基準比較

IFRS

18年2月期 通期	
営業収益	12,753
コンビニエンスストア事業	5,608
総合小売事業	7,187
調整	△43
売上原価	5,731
営業総利益	7,021
販売費及び一般管理費	6,359
コンビニエンスストア事業	4,271
総合小売事業	2,115
調整	△26
事業利益	662
コンビニエンスストア事業	429
総合小売事業	235
調整	△2
(IFRS 上の営業費用項目)	382
営業利益	279
コンビニエンスストア事業	41
総合小売事業	238
調整	0
金融収益／金融費用	6
親会社所有者帰属当期利益	336
コンビニエンスストア事業	△12
総合小売事業	177
調整	172

(単位：億円)

調整
958
120
839
0
955
3
87
72
15
△1
△84
△75
△9
0
△77
△8
1
△10
0
8
△11
△3
△12
3

日本基準

IFRS 実績に主要な調整を加味した参考数値

(単位：億円)

18年2月期 通期	
営業収益	13,711
コンビニエンスストア事業	5,728
総合小売事業	8,026
調整	△43
売上原価	6,686
営業総利益	7,024
販売費及び一般管理費	6,446
コンビニエンスストア事業	4,343
総合小売事業	2,130
調整	△27
営業利益	578
コンビニエンスストア事業	354
総合小売事業	226
調整	△2
営業外収益／費用、特別利益／損失、持分法投資損益	△291
親会社株主帰属当期純利益	325
コンビニエンスストア事業	△15
総合小売事業	165
調整	175

主な調整内容 [金額]

(単位：億円)	
営業収益 (売上原価)	①在庫リスクのない商品の売上高及び売上原価の相殺戻し ・ (コンビニエンスストア事業) チケット・カード・サービス商材 (直営店分) ・ (総合小売事業) 消化仕入として販売している惣菜等
販売費及び一般管理費	① (コンビニエンスストア事業) 統合のれんの償却を計上 [76] ② (両セグメント) 統合以外ののれん償却計上 [11] ③その他 (退職給付等) [2]
事業利益	①営業総利益から販売費及び一般管理費を控除したもの (販売費及び一般管理費の増減分が反映される)
(IFRS 上の営業費用項目)	①持分法投資損益、その他収益／費用を営業費用項目として減算

ファクトシート

主要事業会社の業績概要及び業績見通し

株式会社ファミリーマート 単体 (IFRS)

※ 企業会計上の数値

	(単位：百万円)							
	18年2月期		19年2月期					
	上期	通期	上期 (計画)	通期 (計画)				
	前年同期比*1 (%)	前期比*1 (%)	前年同期比 (%)	前期比 (%)				
チェーン全店売上高	1,551,390	145.5	3,016,064	119.2	1,538,681	99.2	3,000,000	99.5
営業収益	247,705	145.9	468,179	118.9	222,986	90.0	424,331	90.6
加盟店からの収入	169,969	139.5	327,453	118.1				
その他の営業収入	21,646	145.7	40,474	113.7				
直営売上高	56,089	170.0	100,252	123.8				
営業総利益	207,427	141.3	396,108	117.7	201,024	96.9	387,628	97.9
販売費及び一般管理費	183,231	148.6	361,912	119.8	176,197	96.2	344,057	95.1
借地借家料	82,781	147.3	164,930	119.8				
人件費	33,811	153.1	65,256	122.0				
宣伝販促費	11,633	106.9	20,583	86.7				
減価償却費	22,451	151.3	45,257	131.0				
その他	32,553	168.5	65,885	125.4				
事業利益	24,197	103.0	34,196	99.3	24,827	102.6	43,570	127.4
その他収益	885	59.9	1,669	54.1	612	69.2	980	58.7
その他費用	9,519	88.5	41,982	151.0	6,012	63.2	12,428	29.6
固定資産処分損	1,016	43.6	4,633	97.3				
減損損失	4,368	71.9	28,468	187.4				
その他	4,135	175.2	8,881	113.1				
営業利益	15,563	109.6	△6,117	—	19,426	124.8	32,122	—
金融収益	8,903	260.6	10,228	205.2	4,237	47.6	5,419	53.0
金融費用	970	109.3	1,867	94.5	959	98.9	1,915	102.6
税引前当期 (四半期) 利益	23,496	140.4	2,244	17.6	22,705	96.6	35,626	—
当期 (四半期) 利益	17,146	165.7	509	8.0	17,396	101.5	27,367	—

※ 1. IFRS における 2018 年 2 月期の前年同期比・前期比は、経営統合前の (株) サークル K サンクスの上期実績を含まない 2017 年 2 月期実績との比較です。

(参考) 日本基準

	(単位：百万円)			
	18年2月期		18年2月期	
	通期		通期	
	前期比*2 (%)		前期比*2 (%)	
チェーン全店売上高	3,016,064	100.2		
営業総収入	480,361	100.6		
加盟店からの収入	327,452	100.2		
その他の営業収入	39,798	97.6		
直営売上高	113,110	102.7		
営業総利益	396,107	100.1		
販売費及び一般管理費	359,032	101.7		
借地借家料	164,932	101.9		
人件費	64,550	102.4		
宣伝販促費	20,582	80.5		
減価償却費	42,156	107.1		
その他	66,810	105.9		
営業利益	37,075	86.7		
営業外収益	11,259	140.8		
営業外費用	2,534	92.9		
経常利益	45,801	95.4		
特別利益	3,941	510.0		
特別損失	25,801	34.4		
税引前当期利益	23,940	—		
当期利益	18,908	—		

※ 2. 日本基準における 2018 年 2 月期の前期比は、経営統合前の (株) サークル K サンクスの上期実績を含む 2017 年 2 月期実績との比較です。

ユニー株式会社 単体 (IFRS)

※ 企業会計上の数値

	(単位：百万円)							
	18年2月期		19年2月期					
	上期	通期	上期 (計画)	通期 (計画)				
	前年同期比*1 (%)	前期比*1 (%)	前年同期比 (%)	前期比 (%)				
営業収益	302,066	605,827	191.5	291,120	96.4	581,360	96.0	
直営売上高	273,735	551,217	192.0					
営業収入	28,330	54,611	187.0					
売上総利益	70,466	143,504	192.2	70,345	99.8	141,196	98.4	
営業総利益	98,797	198,114	190.8	96,583	97.8	193,420	97.6	
販売費及び一般管理費	87,778	178,563	190.3	84,904	96.7	172,388	96.5	
借地借家料	10,787	21,439	187.1					
人件費	42,619	83,698	194.9					
宣伝販促費	6,794	13,341	189.7					
減価償却費	4,813	9,400	195.8					
水道光熱費	5,230	10,040	204.5					
その他	17,534	40,645	179.1					
事業利益	11,019	19,551	195.3	11,679	106.0	21,032	107.6	
その他収益	774	4,665	557.2	588	76.0	2,470	52.9	
その他費用	942	6,217	341.6	369	39.2	2,600	41.8	
固定資産処分損	376	818	230.0					
減損損失	73	3,446	625.1					
その他	493	1,953	213.9					
営業利益	10,851	17,999	198.9	11,898	109.6	20,902	116.1	
金融収益	880	1,645	81.6	173	19.7	271	16.5	
金融費用	829	1,890	224.2	1,341	161.8	2,580	136.5	
税引前当期 (四半期) 利益	10,903	17,753	173.7	10,730	98.4	18,593	104.7	
当期 (四半期) 利益	8,600	14,394	—	7,500	87.2	12,200	84.8	

※ 1. IFRS における 2018 年 2 月期の前年同期比・前期比は、経営統合前の上期実績を含まない 2017 年 2 月期実績との比較です。

(参考) 日本基準

	(単位：百万円)			
	18年2月期		18年2月期	
	通期		通期	
	前期比*2 (%)		前期比*2 (%)	
営業総収入	712,816	96.1		
直営売上高	670,649	95.8		
営業収入	42,166	99.9		
売上総利益	156,898	96.5		
営業総利益	199,065	97.2		
販売費及び一般管理費	181,088	94.8		
借地借家料	21,482	93.5		
人件費	84,881	96.2		
宣伝販促費	10,195	94.7		
減価償却費	10,464	84.7		
水道光熱費	10,032	96.4		
その他	44,031	95.2		
営業利益	17,977	129.6		
営業外収益	2,905	80.6		
営業外費用	3,918	110.6		
経常利益	16,963	121.8		
特別利益	4,424	429.3		
特別損失	9,113	13.7		
税引前当期利益	12,275	—		
当期利益	9,265	—		

※ 2. 日本基準における 2018 年 2 月期の前期比は、経営統合前の上期実績を含む 2017 年 2 月期実績との比較です。

ファクトシート

主要企業の状況

子会社数・関連会社数・共同支配企業数

	18年2月期		
	コンビニエンスストア事業	総合小売事業	
子会社数	38	25	13
関連会社数・共同支配企業数	27	21	6
合計	65	46	19

コンビニエンスストア事業の主な子会社の決算概要

	(株) ファミリーマート (単体)				台湾ファミリーマート				(株) シニアライフクリエイト			
	取込比率		100.00%		取込比率		50.00%		取込比率		95.43%	
	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)
	前期比* (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)
営業収益	468,179	118.9	424,331	90.6	60,229	109.0			9,323	109.7	10,120	108.5
事業利益	34,196	99.3	43,570	127.4	6,286	107.3			469	105.9	235	50.1
当期利益	509	8.0	27,367	—	5,820	123.3			294	118.5	148	50.3

(注) 取込比率は2018年2月期末時点です。
※ 2018年2月期の前期比は、経営統合前の (株) サークルKサンクスの上期実績を含まない2017年2月期実績との比較です。

総合小売事業の主な子会社の決算概要

	ユニー (株) (単体)				(株) UCS				UDリテール (株)			
	取込比率*		60.00%		取込比率		48.81%		取込比率		60.00%	
	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)
	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)
営業収益	605,827		581,360	96.0	19,947	19,979	100.2	162		26,435	—	—
事業利益	19,551		21,032	107.6	3,919	4,063	103.7	△ 158		507	—	—
当期利益	14,394		12,200	84.8	2,574	2,700	104.9	△ 162		400	—	—

(注) 取込比率は2018年2月期末時点です。
※ 2017年11月21日をもって、ユニー (株) の発行済株式40.0%を (株) ドンキホーテホールディングスに譲渡しています。

主な関連会社・共同支配企業の決算概要

	(株) 沖縄ファミリーマート				(株) 南九州ファミリーマート			
	取込比率		48.98%		取込比率		49.00%	
	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)
	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)
当期利益	959	100.5	989	103.1	219	365.7	239	109.1

	タイファミリーマート				ポケットカード (株)			
	取込比率		49.00%		取込比率		24.05%	
	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)	18年2月期	19年2月期 (計画)
	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)	前期比 (%)
当期利益	△ 893	—	△ 1,414	—	3,597	160.9	5,436	151.1

(注) 取込比率は2018年2月期末時点です。

設備投資の状況

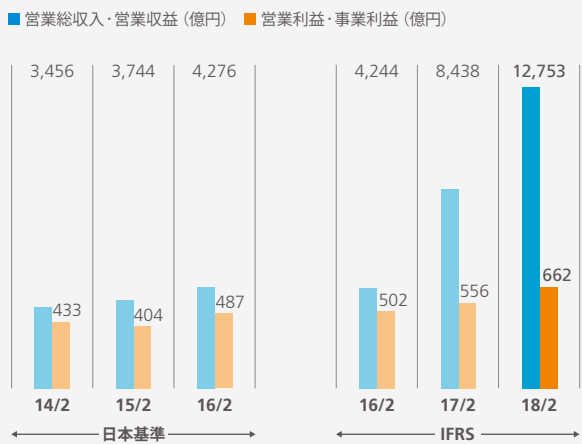
(単位：百万円)

	17年2月期	18年2月期	19年2月期 (計画)	
			前期比 (%)	
(株) ファミリーマート (単体)				
敷金	17,174	15,984	13,682	85.6
新設店投資	16,361	29,868	19,712	66.0
既存店投資	4,595	9,917	22,036	222.2
店舗投資計	20,956	39,785	41,748	104.9
内装設備・器具備品等	777	674	1,695	251.5
システム投資	4,839	5,004	4,691	93.7
本部投資計	5,616	5,678	6,386	112.5
リース	29,375	42,681	40,653	95.2
設備投資計	73,123	104,130	102,471	98.4
ユニー (株) (単体)				
先行投資	626	60	—	—
新設店投資	2,150	2,505	1,268	50.6
既存店投資	1,785	3,498	9,220	263.6
設備投資計	4,560	6,064	10,488	173.0
連結計				
設備投資計	90,831	125,314	140,000	111.7
減価償却費	46,967	63,936	70,000	109.5

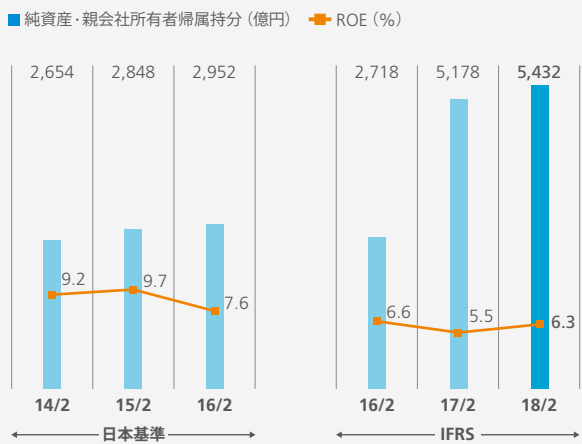
(注) 2017年2月期実績には、ユニーグループ・ホールディングス (株) の上期実績は含んでいません。

連結業績データ

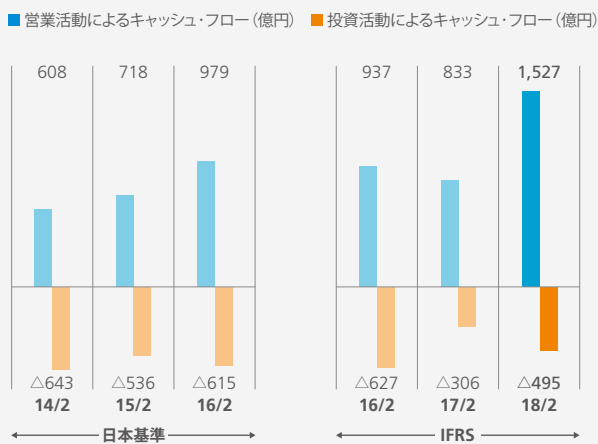
営業総収入・営業収益／営業利益・事業利益



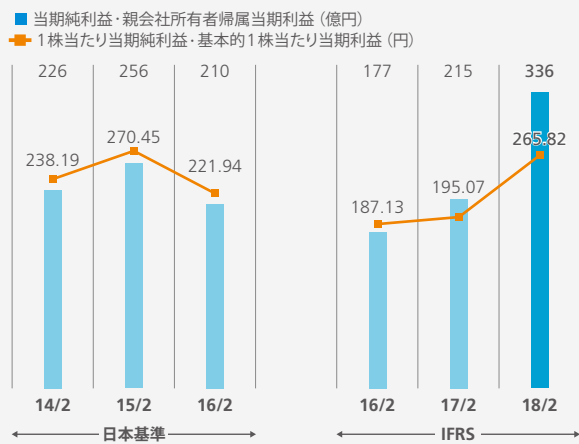
純資産・親会社所有者帰属持分／ROE



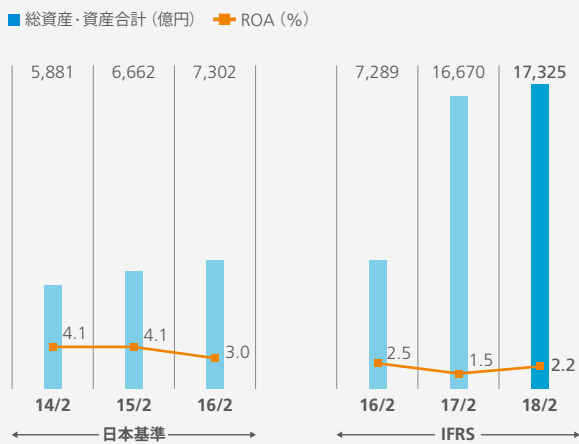
キャッシュ・フロー



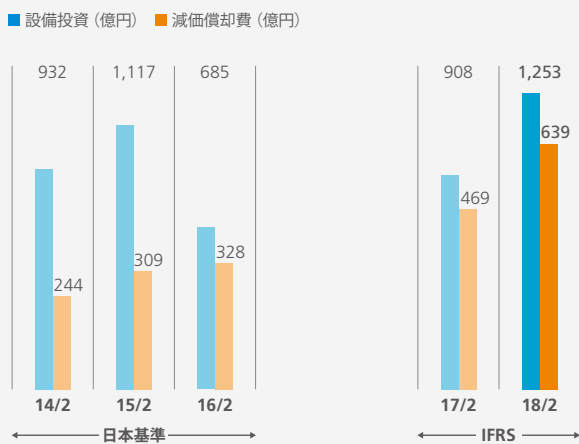
当期純利益・親会社所有者帰属当期利益／1株当たり当期純利益・基本的1株当たり当期利益



総資産・資産合計／ROA



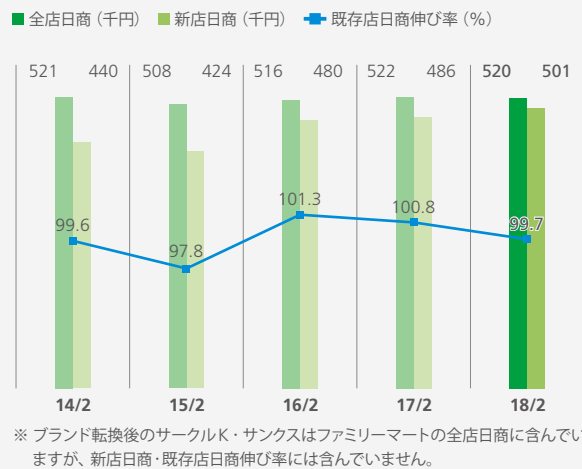
設備投資／減価償却費



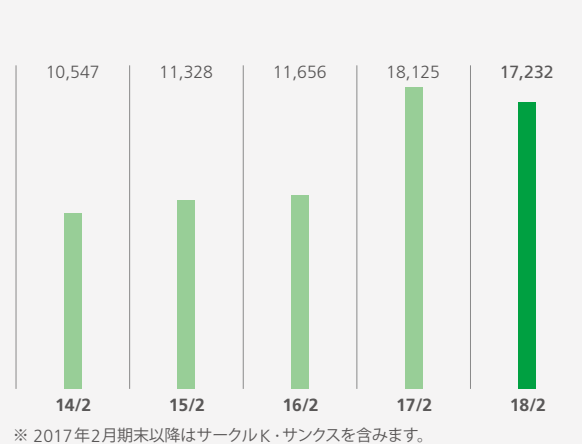
単体営業データ

コンビニエンスストア事業

平均日商／既存店日商伸び率

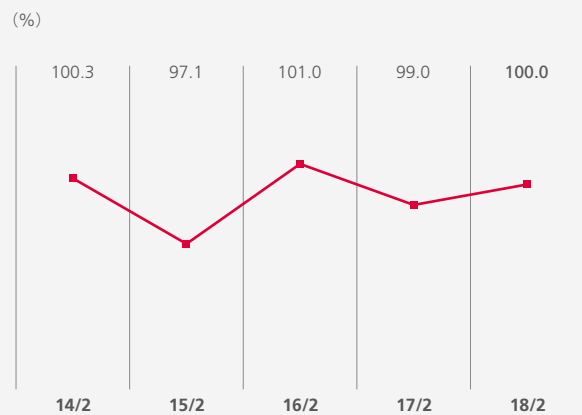


国内総店舗数 (エリアフランチャイズ含む)

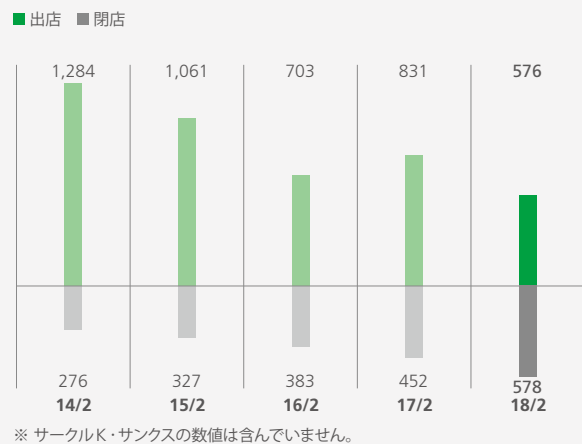


総合小売事業

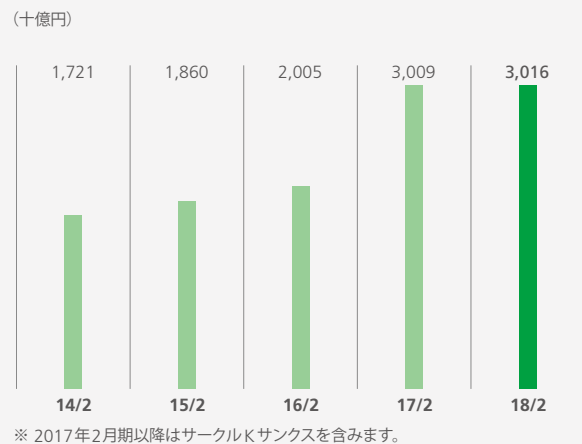
既存店売上伸長率 (曜日調整後)



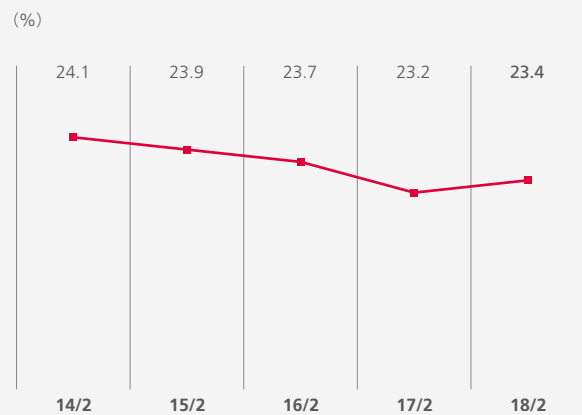
出店／閉店



チェーン全店売上高



荒利率



経営者による経営成績及び財政状態の分析

ユニー・ファミリーマートグループについて

当社グループ(当社及び当社の関係会社)は、当社(ユニー・ファミリーマートホールディングス(株))、子会社38社、関連会社及び共同支配企業27社の計66社により構成されており、コンビニエンスストア(CVS)事業、総合小売(GMS)事業及びその周辺事業等を展開しております。

当社グループの事業内容及び事業に係る各社の位置付けは以下の通りです。

関係会社の状況

(2018年2月末日現在)

名称	主要な事業の内容	議決権の所有割合又は被所有割合 ^(注4) (%)	関係内容
(子会社)			
(株) ファミリーマート ^{(注1)(注2)}	コンビニエンスストア事業	100.00	グループ戦略に基づく経営指導及び各種業務の委託等。役員の兼任あり。
ユニー(株) ^{(注1)(注2)}	総合小売事業	60.00	グループ戦略に基づく経営指導及び各種業務の受委託等。役員の兼任あり。
全家便利商店股份有限公司 ^(注1)	コンビニエンスストア事業	50.00 (50.00)	
(株) ファミマ・リテール・サービス	会計事務等店舗関連サービス事業	100.00 (100.00)	
(株) UFI FUTECH	EC 関連事業	72.33	
(株) UCS	クレジットカード事業	81.35 (81.35)	役員の兼任あり。
(株) サン総合メンテナンス	警備・清掃・保守業務の請負事業	100.00 (100.00)	
カネ美食品(株) ^{(注1)(注3)}	惣菜等の製造・加工・卸売事業	52.47	
その他 30 社			
(関連会社及び共同支配企業)			
(株) 沖縄ファミリーマート	コンビニエンスストア事業	48.98 (48.98)	役員の兼任あり。
(株) 南九州ファミリーマート	コンビニエンスストア事業	49.00 (49.00)	役員の兼任あり。
Central FamilyMart Co., Ltd.	コンビニエンスストア事業	49.00 (49.00)	
上海福満家便利有限公司	コンビニエンスストア事業	^(注5) 5	
広州市福満家連鎖便利店有限公司	コンビニエンスストア事業	^(注5) 5	
蘇州福満家便利店有限公司	コンビニエンスストア事業	^(注5) 5	
ポケットカード(株)	クレジットカード事業	23.08 (23.08)	
その他 20 社			
(その他の関係会社)			
伊藤忠商事(株) ^(注3)	総合商社	40.06 (0.20)	コンビニエンスストア事業及び総合小売事業の商品供給体制に対するアドバイス・サポートなどの協力を得ている。

(注) 1. 特定子会社に該当しております。
2. (株) ファミリーマート及びユニー(株)については、営業収益(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結営業収益に占める割合が10%を超えております。
3. 有価証券報告書を提出しております。
4. 議決権の所有割合または被所有割合の()内は、間接所有割合または被間接所有割合で内数となっております。
5. 共同支配企業のChina CVS (Cayman Islands) Holding Corp. が100%の議決権を所有しております。なお、子会社の(株) ファミリーマート・チャイナ・ホールディングは、China CVS (Cayman Islands) Holding Corp. の40.35%の議決権を所有しております。

GMS事業では、関連会社であったカネ美食品(株)の株式を追加取得したため、子会社としております。

また、完全子会社であったユニー(株)の発行済株式の40.0%を、(株)ドンキホーテホールディングスに譲渡しております。

2018年2月期の経営環境

当期(2018年2月期、2017年3月1日～2018年2月28日)のわが国経済は、雇用・所得環境の改善により緩やかな回復基調が続いております。小売業界においても、消費者マインドの改善に持ち直しの動きが総じて見られました。

小売業界全体で見ますと、当期の売上高は142.9兆円(前期比1.9%増)となりました。百貨店が6.5兆円(同0.4%減)、スーパーは13.0兆円(同0.9%増)、コンビニエンスストアは11.8兆円(同2.4%増)と変動した一方で、インターネット通販は前期の15.1兆円から当期は16.5兆円へと9%以上伸長しております*。

* 経済産業省「商業販売(動態)統計」、「電子商取引に関する市場調査」

2018年2月期の業績

※ 当社は、2016年9月に行ったユニーグループ・ホールディングス(株)との吸収合併について、前期において暫定的な会計処理を行っていましたが、当第2四半期連結会計期間に確定したため、前期の財務数値を遡及修正しております。本文中の「前期比」は、この遡及修正後の数値との比較です。

当社グループは「くらし、たのしく、あたらしく」という企業理念を掲げ、グループ独自の経営資源を最大限に活用した小売事業モデルの改革に努める一方、「社会・生活インフラ」として消費者の生活に欠かすことのできない存在となることを目指しております。

当期の業績は、営業収益が前期より4,314億85百万円増加(前期比51.1%増)の1兆2,753億円となりました。事業利益は前期より105億80百万円増加(同19.0%増)の662億50百万円となりました。

税引前利益は、前期より50億56百万円減少(同15.0%減)の286億39百万円となりました。

税金を控除した当期利益は、連結納税制度の適用に伴う影響等により前期より122億50百万円増加(同50.4%増)の365億52百万円となりました。ここから非支配株主利益を控除した親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期より120億71百万円増加(同55.9%増)の336億56百万円となりました。

連結業績概要

(単位：百万円)

	17/2	18/2	前期比
営業収益	843,815	1,275,300	151.1%
事業利益	55,670	66,250	119.0%
親会社所有者帰属当期利益	21,585	33,656	155.9%

事業セグメント別の取り組みと業績

事業セグメントごとの業績は、以下の通りです。

コンビニエンスストア事業

(株)ファミリーマートにおいては、より競争力のある強いチェーンとなるために、「全社一丸」となって「サークルK」「サンクス」ブランドの「ファミリーマート」へのブランド転換を進めるとともに、「中食構造改革」「マーケティング改革」「オペレーション改革」の3大改革を推進しております。

ブランド転換では、2018年2月末までの累計転換店舗数は3,549店舗、転換後の店舗では日商及び客数が転換前を上回って推移しております。国内17,000店舗を超える店舗ネットワークを活用する一方、2017年に商品や物流拠点の統合が完了したことを契機として、統合効果のさらなる発揮を進めております。

プロモーション面では、TVCMをはじめとした販促効果を最大限活用し拡販につなげる「マーケティング改革」を推進しております。ファミリーマートの看板商品であるフライドチキン「ファミチキ」を擬人化したオリジナルキャラクター「ファミチキ先輩」が、年間を通じて訴求すべき商品カテゴリーを熱くPRしております。2018年1月には、累計販売本数1億本突破を記念した「炭火焼きとり大感謝祭」を開催するとともに、アニメーションでも人気の「けものフレンズ」とコラボレーションした「ウインターフェスタ」を開催し、いずれも好評を博しました。

運営面では、「オペレーション改革」のさらなる加速を目的とした部門横断組織を立ち上げ、店舗スタッフの業務効率化をはじめとする抜本的な改革を推進しております。次世代POSレジの全店への導入や清掃時間の短縮を図ることのできる新たな用度品の導入等を進め、店舗作業の軽減に努めてきました。

開発面では、ブランド転換とともにビルド・アンド・スクラップ(B&S)での出店を進めることで、高質な店舗網の構築に努めております。2018年2月には、東北地方初となる全国農業協同組合連合会(JA全農)との一体型店舗「ファミリーマートプラス全農ふれあい広場もとさわ店」(山形県山形市)を開店しました。生鮮(青果・精肉)や日配品、独自ブランド商品等JA全農が得意とする品揃えを行う一方、イー・トインスペースを店内に設置することで地域コミュニティとしての機能も果たしていきます。

経営者による経営成績及び財政状態の分析

国内のその他の事業では、2018年1月、全国のファミリーマートを中心に設置している約13,000台のイーネットATMにおいて、ゆうちょキャッシュカードでの利用手数料が一部時間帯で無料となるサービスを開始しました。また、高まる健康志向への対応と加盟店の事業拡大を目的にフィットネス事業へ新たに参入、同年2月には「Fit & GO」ブランドでの24時間型フィットネスジム1号店「Fit & GO大田長原店」(東京都大田区)を開店しました。

ダイバーシティの推進では、女性の活躍を目指した活動組織「FamilyMart Women Project」を立ち上げ、女性の視点から働き方に関するアイデアを事業所ごとに実証実験し、好事例を社内表彰するとともに全社への共有を図りました。また、障がい者雇用に継続して取り組むとともに、障がいのある社員が活躍する場を店舗や農場、本社等多方面に広げていくなど、誰もが働き甲斐を感じる職場環境の整備を進めております。

当期末の国内店舗数は17,232店舗(国内エリアフランチャイザー 3社計919店舗を含む)となりました。海外店舗数は、台湾、タイ、中国、ベトナム、インドネシア、フィリピン及びマレーシアにおいて6,849店舗となり、国内外合わせた全店舗数は24,081店舗となりました。

これらの結果、CVS事業の営業収益は5,608億80百万円(前期比15.8%増)、セグメント損失(親会社の所有者に帰属する当期損失)は12億85百万円(前期は親会社の所有者に帰属する当期利益112億78百万円)となりました。

コンビニエンスストア事業 業績概要

(単位：百万円)			
	17/2	18/2	前期比
営業収益	484,461	560,880	115.8%
セグメント利益／損失	11,278	△1,285	—

ファミリーマート	17/2	18/2	前期差
既存店日商伸び率(%)	100.8	99.7	—
既存店平均日商(千円)	523	523	±0
既存店平均客数(人)	914	896	△18
既存店平均客単価(円)	571	584	13

総合小売事業

ユニー(株)においては、「原点回帰」をスローガンとし、「個店経営」「店舗の魅力」を経営方針に掲げました。小売業の「原点」とは、「商品」「52週マーチャндаイジング」「品揃え」「売場環境」「従業員のおもてなし」であり、この5つを一体として今一度磨き上げ、お客様に提供してまいりました。

商品面では、女性社員が女性の視点で商品開発に取り組む「デিজौरラボ」から、オリジナル寝具シリーズ「Daisy Home Resort」、衣料開発商品「easy care」シリーズ等を発売しました。また、健康をテーマとするプライベートブランド「スタイルワンヘルシー」シリーズの「減塩昆布佃煮」3アイテムが、2017年5月に日本高血圧学会減塩委員会主催の「第3回JSH減塩食品アワード」で金賞を受賞しました。2017年11月には、減塩を通じた健康増進の取り組みが評価され、「第6回健康寿命をのばそう!アワード」において厚生労働大臣優秀賞を受賞しました。また、高齢者や共働き世帯の増加を背景とした中食ニーズが高まる中、「中食構造改革プロジェクト」を新たに立ち上げ、「毎日感動できる惣菜」をコンセプトとした商品開発を進めました。

プロモーション面では、顧客囲い込みに焦点を置き、毎月1～15日の期間中にUCSカード会員が自由に選んだ1日に5%割引チケットを提供する「UCSプレミアムチケット」企画や、UCSカードやユニコカード会員に対し衣料品・住居関連品には通常の10倍以上、食品には通常の2倍のお買い上げポイントを提供する「ポイント感謝祭」等、同カード会員に対する企画の強化に取り組んでおります。

開発面では、2017年9月に名古屋市中区の複合施設「テラッセ納屋橋」に、「都心で暮らす便利さ、楽しさ、豊かさを一緒に感じるパートナーでありたい」をコンセプトとした新型食品スーパー「ラフーズコア納屋橋店」を21の専門店とともにオープンしました。

店舗活性化では、「TSUTAYA」「スターバックスコーヒー」などで構成する「草叢BOOKS」と、直営店の衣料品・住居関連品売場を組み合わせた新たなライフスタイル提案型

ショッピングセンターとして、2017年2月にアピタ新守山店、同年4月にアピタ各務原店をリニューアルオープンしました。また、総合スーパーの利便性向上を目的とした「ファミリーマートサービススポット」は、2017年3月の「テラスウォーク一宮」を皮切りに2018年2月末現在16店舗で展開しており、今後もサービスメニューを拡充していく予定です。

環境・社会貢献への取り組みでは、2018年1月には、一般社団法人日本有機資源協会が主催する「第5回食品産業もったいない大賞」において農林水産大臣賞を受賞、同年2月には、地域の生産者や学生・障がい者とのものづくりを通して環境と社会に貢献する「リデザインプロジェクト」が、愛知県主催「2018年愛知環境賞」で優秀賞を受賞しました。

当期の既存店売上高は前期比100.0%(衣料1.2%増、住居関連1.4%増、食品0.2%減)となりました。衣料は冬物が好調であったほか、住居関連もTVゲームの新製品等に加え、寝装品などの冬物や厳選特価品が好調に推移しました。食品は第4四半期にかけて鍋物向けなど冬物商材が堅調に推移しました。なお、ユニー(株)の当期末の店舗数は開店1店舗、閉店20店舗により191店舗となりました。

これらの結果、GMS事業の営業収益は7,187億68百万円(前期比99.2%増)、セグメント利益(親会社の所有者に帰属する当期利益)は177億8百万円(同80.3%増)となりました。

なお、2017年8月に(株)ドンキホーテホールディングスと当社との間で締結した資本提携及び業務提携に関する基本合意書に基づき、2018年2月には(株)ドンキホーテホールディングスとユニー(株)の強み・ノウハウを集結させた業態転換店舗「MEGAドン・キホーテUNY大口店」がリニューアルオープンし、地域をはじめとした多くのお客様にご来店いただいております。同店を含む「アピタ」「ピアゴ」の6店を2018年3月までに随時全館リニューアルオープンさせており、今後も両社の経営資源や独自の強み・ノウハウを活かした様々な協働を通じて、ユニー(株)の中長期的な企業価値向上を目指していきます。

総合小売事業 業績概要

(単位：百万円)			
	17/2	18/2	前期比
営業収益	360,739	718,768	199.2%
セグメント利益	9,824	17,708	180.3%

(単位：百万円)			
ユニー	17/2	18/2	前期比
商品別売上高			
衣料品	94,535	91,569	96.9%
住関連	97,881	90,783	92.7%
食料品	499,502	482,763	96.6%
商品供給高	869	763	87.9%
その他	7,033	4,769	67.8%
合計	699,822	670,649	95.8%

(単位：%)			
ユニー	17/2	18/2	
既存店売上伸長率(曜日調整後)	99.0	100.0	
衣料品	98.5	101.2	
住関連	99.6	101.4	
食品	99.7	99.8	

財政状態

資産合計は、前期末より654億32百万円増加し1兆7,325億6百万円となりました。

流動資産は、その他の金融資産が減少したものの、現金及び現金同等物が増加したこと等により、前期末より585億25百万円増加しました。

非流動資産は、投資不動産や敷金が減少したものの、有形固定資産やその他の金融資産が増加したこと等により、前期末より69億6百万円増加しました。

負債合計は、前期末より94億52百万円増加し1兆1,431億28百万円となりました。

流動負債は、営業債務及びその他の債務が増加したものの、社債及び借入金が減少したこと等により、前期末より567億52百万円減少しました。

非流動負債は、社債及び借入金やリース債務が増加したこと等により、前期末より662億5百万円増加しました。

資本合計は、前期末より559億80百万円増加し5,893億77百万円となりました。これは、利益剰余金や非支配持分が増加したこと等によるものです。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は前期の31.1%から31.4%となりました。また、親会社所有者帰属持分当期利益率は前期の5.5%から6.3%に、1株当たり親会社所有者帰属持分は4,293円16銭となりました。

キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果獲得した現金及び現金同等物（以下「資金」という。）は1,527億29百万円となり、前期に比べ693億78百万円増加しております。これは、CVS事業における店舗数の増加に伴い、買掛金が増加したこと等によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は495億2百万円となり、前期に比べ188億45百万円増加しております。これは、CVS事業における「サークルK」「サンクス」ブランドの「ファミリーマート」ブランドへの転換や、GMS事業における既存店改装により店舗投資が継続している一方で、前期の事業の取得による影響や有形固定資産及び投資不動産の売却収入が増加したこと等によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果使用した資金は378億75百万円となり、前期に比べ329億60百万円増加しております。これは、コマーシャル・ペーパーの償還による支出が増加したこと等によるものです。

以上の結果、当期末の資金は、前期末に比べ648億85百万円増加し、2,531億74百万円となりました。

設備投資等の概要

当社及び当社の子会社では、CVS事業における新規出店や既存店改装等の店舗投資を中心に、総額1,253億14百万円の設備投資を実施しました。

設備投資	(単位：百万円)		
	17/2	18/2	前期比
コンビニエンスストア事業	85,655	116,281	135.8%
総合小売事業	5,176	9,007	174.0%
全社（共通）	0	26	—
合計	90,831	125,314	138.0%

なお、CVS事業における設備投資の内訳は、店舗等の新設、改修等に関するものが720億15百万円、店舗等賃借に伴う敷金投資が202億6百万円、情報システム関連投資が240億61百万円であり、GMS事業における設備投資の内訳は、店舗等の新設、改修等に関するものが79億2百万円、店舗等賃借に伴う敷金投資が66百万円、情報システム関連投資が10億40百万円です。

また、当期において、店舗閉鎖のほかに重要な設備の除却、売却等はありません。

配当政策

当社は、株主に対する利益還元を経営の重要政策として位置付けております。剰余金の配当につきましては、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ことを基本方針とし、連結配当性向40%を目処に取り組んでまいります。

また、当社は定款にて、会社法第459条第1項の規定に基づき、取締役会の決議をもって剰余金の配当を行うことができる旨を定めており、中間配当と期末配当の年2回配当を基本的な方針としております。

当期の剰余金の配当につきましては、上記方針に基づき、中間配当を1株当たり56円、期末配当を1株当たり56円とし、年間では1株当たり112円とさせていただきます。

なお、当社は連結配当規制適用会社です。

中長期的な戦略と次期の見通し

小売業界を取り巻く環境は、少子高齢化をはじめとした社会環境の変化や業態を越えた競争環境の激化により、厳しい状況が続いております。また、消費者ニーズも多様化しており、新たな発想による商品・サービスの創造が求められております。加えて、安全で安心な食の提供、環境問題への対応等、企業の社会的責任が増大しております。

こうした環境下、当社グループは、厳しい競争環境を勝ち抜くため、グループの経営資源を結集し、独自の価値を提供することで成長の機会を模索してまいります。

コンビニエンスストア事業

国内のCVS事業におきましては、「ファミリーマート」ブランドへの転換が2018年11月に完了することで、商品開発力や調達力の強化、製造拠点や配送ルート再編等のインフラ集約・合理化、情報システムの統合など、あらゆる場面でのスケールメリットやシナジーを創出してまいります。商品面では、さらなる商品力の向上に向け、中食製造工場等への大規模な設備投資を継続して行います。営業面では、店舗オペレーションの作業負担軽減に向けたスリム化やIT技術を活用した削減を行うことで加盟店支援をさらに進めるとともに、開発面では、マーケット特性に応じた出店戦略を柔軟に行うことで、より高質な店舗網を構築してまいります。その他の事業では、店舗に関わる新技術等を活用した金融サービス機能の展開を目指すとともに、加盟店のさらなる事業拡大を目的としてフィットネス事業やコインランドリー事業に参入するなど、顧客利便性を高める取り組みを進めてまいります。

総合小売事業

GMS事業におきましては、少子高齢化や生産年齢人口の減少等社会構造の大きな変化への対応が課題であり、収益力の強化を目指しながら従来型の事業構造を徹底的に見直して再生を図ってまいります。

経営基盤の強化では、資産の効率性精査を徹底し事業の選択と集中を図る一方、(株)UCSを完全子会社化することで販促面での協働を深めながら顧客基盤の拡大を図ってまいります。既存事業の再構築では、衣料・住居関連・

経営者による経営成績及び財政状態の分析

食品の各分野において商品力の強化に取り組むとともに、惣菜や衣料等の注力カテゴリー強化を軸とした既存店改装に取り組みます。新たな小売業構築に向けた準備では、(株)ドンキホーテホールディングスとユニー(株)の強み・ノウハウを集結させたダブルネームの業態転換店舗「MEGAドン・キホーテUNY」として、2018年以降既存店をリニューアルオープンさせることで、新たな顧客層の取り込みと売上及び利益拡大を図ってまいります。

これらの結果、2021年2月期に親会社の所有者に帰属する当期利益600億円以上の達成を目指してまいります。

事業等のリスク

当社グループの事業等において、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、主として以下のようなものがあります。

なお、本項においては、将来に関する事項が含まれていますが、当該事項は当期末現在において判断したものです。

当社では、全社的なリスク管理体制を整備し、当社が直面する可能性のあるリスクを発生頻度、影響の強弱等により評価・分類したうえで、それぞれのリスクの影響等を最小化するために、リスクに対応した活動を継続的に実施しています。また、当社グループ会社においても、この活動を推進しています。

連結業績見通し

次期の連結業績見通しとしては、営業収益は当期比99.6%の1兆2,702億円、事業利益は当期比116.7%の773億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は当期比118.8%の400億円を見込んでおります。

業績予想(連結)			
(単位：百万円)			
	18/2	19/2 (計画)	前期比
営業収益	1,275,300	1,270,200	99.6%
事業利益	66,250	77,300	116.7%
親会社所有者帰属当期利益	33,656	40,000	118.8%

(1) 経済情勢等

当社グループは、主としてコンビニエンスストア(CVS)事業及び総合小売(GMS)事業を展開しています。事業展開している国内・海外(台湾・タイ・中国・ベトナム・インドネシア・フィリピン・マレーシア・香港)における景気や消費動向等の経済情勢の変化及び同業・異業態の小売業他社との競争状態の変化等により、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

(2) 自然災害等

事業展開している国内・海外において、予期せぬ火災やテロ、戦争等に加え、疫病や地震、異常気象等の天災により、店舗の損壊、店舗への商品供給の停止及びその他店舗の営業継続に支障をきたす事態が発生した場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

(3) フランチャイズ方式

当社グループは、主たる事業の一つであるCVS事業において、フランチャイズ方式を採用し、加盟者に対し、当社が開発・保有する「ファミリーマート・システム」を提供しています。万一、これらを侵害する行為や、加盟者、取引先による法令違反、不祥事等により、各種取引の停止やチェーンの信用失墜等が発生した場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループと加盟者との信頼関係が損なわれたことにより、多くの加盟者との間で加盟(フランチャイズ)契約が終了する事態が発生した場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

(4) 食品の安全性

当社グループは、CVS事業及びGMS事業において、消費者向けに主として食品の販売を行っています。万一、食中毒や異物の混入、表示違反等の重大な商品事故等が発生した場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、取引先とともに製造から販売まで一貫した品質管理体制を構築すること等により、食品の安全・安心を図っています。

(5) 法規制等の影響

当社グループは、事業展開している国内・海外において、食品の安全性、公正な取引、環境保護等に関する法規制の適用、行政の許認可等を受けています。将来において、法規制や店舗の営業等に関する許認可等の予期せぬ変更、当局との見解の相違等により、これらに対応する費用の増加や店舗の営業に制約等が生じた場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

また、現在のところ、当社グループの業績に重大な影響を及ぼす訴訟等は提起されていませんが、業績への影響や社会的影響の大きな訴訟等が発生し、当社グループ及び事業に不利な判断がなされた場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

(6) 個人情報の取り扱い

当社グループは、事業の過程において、お客様等の個人情報を収集、保有しています。万一、個人情報の漏えい事故等が発生した場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、個人情報への不正なアクセス、個人情報の漏えい等を防止するため、一般に信頼性が高いと認められている組織的、人的、物理的、技術的安全管理措置を講じ、個人情報を取り扱う従業員に対し、必要かつ適切な監督を行っています。

(7) 情報システム

当社グループは、当社グループ、取引先及び店舗の間に情報システムを構築しています。この情報システムの障害やシステムを悪用した不正等により、業務の遂行等に支障をきたす事態が発生した場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、情報システムに関する安全対策を構築しています。

連結財務諸表

連結財政状態計算書 (IFRS)

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2017年2月28日)	当連結会計年度 (2018年2月28日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	188,289	253,174
営業債権及びその他の債権	258,729	259,654
その他の金融資産	27,254	19,463
棚卸資産	53,401	55,558
その他の流動資産	27,383	24,838
小計	555,056	612,686
売却目的で保有する資産	3,591	4,485
流動資産合計	558,646	617,171
非流動資産		
有形固定資産	367,232	393,596
投資不動産	156,501	137,004
のれん	161,496	155,763
無形資産	71,606	66,252
持分法で会計処理されている投資	23,285	23,956
敷金	140,226	122,917
その他の金融資産	138,146	153,279
退職給付に係る資産	927	1,758
繰延税金資産	34,851	47,209
その他の非流動資産	14,158	13,599
非流動資産合計	1,108,428	1,115,334
資産合計	1,667,074	1,732,506

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2017年2月28日)	当連結会計年度 (2018年2月28日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	279,299	288,744
預り金	159,957	152,155
社債及び借入金	117,147	48,864
リース債務	20,240	27,160
未払法人所得税等	4,579	7,885
その他の流動負債	58,141	57,802
流動負債合計	639,363	582,611
非流動負債		
社債及び借入金	276,682	332,282
リース債務	83,812	93,843
その他の金融負債	55,873	53,732
退職給付に係る負債	15,245	16,970
引当金	51,309	51,979
その他の非流動負債	11,391	11,711
非流動負債合計	494,313	560,517
負債合計	1,133,676	1,143,128
資本		
資本金	16,659	16,659
資本剰余金	237,008	236,785
自己株式	△441	△1,104
その他の資本の構成要素	8,203	15,925
利益剰余金	256,414	274,970
親会社の所有者に帰属する持分合計	517,842	543,235
非支配持分	15,555	46,143
資本合計	533,398	589,377
負債及び資本合計	1,667,074	1,732,506

連結財務諸表

連結損益計算書 (IFRS)

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2016年3月1日 至 2017年2月28日)	当連結会計年度 (自 2017年3月1日 至 2018年2月28日)
営業収益	843,815	1,275,300
売上原価	△314,584	△573,136
営業総利益	529,231	702,164
販売費及び一般管理費	△473,562	△635,914
持分法による投資損益	731	908
その他の収益	3,880	9,681
その他の費用	△27,304	△48,865
営業利益	32,976	27,974
金融収益	3,301	3,273
金融費用	△2,582	△2,608
税引前利益	33,695	28,639
法人所得税費用	△9,393	7,913
当期利益	24,302	36,552
当期利益の帰属		
親会社の所有者	21,585	33,656
非支配持分	2,717	2,896
当期利益	24,302	36,552
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	195.07	265.82
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	—	—

連結包括利益計算書 (IFRS)

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2016年3月1日 至 2017年2月28日)	当連結会計年度 (自 2017年3月1日 至 2018年2月28日)
当期利益	24,302	36,552
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	1,918	8,546
確定給付制度の再測定	398	△1,354
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	40	△14
純損益に振り替えられることのない項目合計	2,356	7,178
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	401	△149
在外営業活動体の換算差額	1,420	△542
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△133	142
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	1,689	△550
税引後その他の包括利益	4,045	6,628
当期包括利益	28,347	43,180
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	24,983	40,404
非支配持分	3,364	2,776
当期包括利益	28,347	43,180

連結持分変動計算書 (IFRS)

	(単位：百万円)											
	親会社の所有者に帰属する持分											
	その他の資本の構成要素											
	資本金	資本剰余金	自己株式	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	確定給付制度の再測定	合計	利益剰余金	合計	非支配持分	合計
2016年3月1日時点の残高	16,659	13,705	△8,784	△959	—	6,366	—	5,408	244,889	271,876	11,646	283,522
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	21,585	21,585	2,717	24,302
その他の包括利益	—	—	—	597	401	1,993	407	3,398	—	3,398	647	4,045
当期包括利益合計	—	—	—	597	401	1,993	407	3,398	21,585	24,983	3,364	28,347
自己株式の取得	—	—	△211	—	—	—	—	—	—	△211	—	△211
自己株式の処分	—	0	1	—	—	—	—	—	—	1	—	1
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	△10,536	△10,536	△1,649	△12,185
企業結合による変動	—	226,761	8,553	—	—	—	—	—	—	235,313	5,678	240,991
支配の喪失とならない子会社に対する所有持分の変動	—	△3,458	—	—	—	—	—	—	—	△3,458	△2,181	△5,639
子会社の支配喪失に伴う変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△1,303	△1,303
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	△61	△61	—	△61
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△131	△407	△538	538	—	—	—
その他の資本の構成要素から非金融資産等への振替	—	—	—	—	△65	—	—	△65	—	△65	—	△65
所有者との取引額合計	—	223,303	8,343	—	△65	△131	△407	△603	△10,060	220,983	545	221,528
2017年2月28日時点の残高	16,659	237,008	△441	△361	336	8,228	—	8,203	256,414	517,842	15,555	533,398
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	33,656	33,656	2,896	36,552
その他の包括利益	—	—	—	△204	△133	8,435	△1,350	6,748	—	6,748	△120	6,628
当期包括利益合計	—	—	—	△204	△133	8,435	△1,350	6,748	33,656	40,404	2,776	43,180
自己株式の取得	—	—	△41	—	—	—	—	—	—	△41	—	△41
自己株式の処分	—	0	4	—	—	—	—	—	—	4	—	4
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	△14,188	△14,188	△3,640	△17,828
企業結合による変動	—	—	△223	—	—	—	—	—	—	△223	11,684	11,461
支配の喪失とならない子会社に対する所有持分の変動	—	△224	—	—	4	△1	—	4	—	△220	19,366	19,146
その他	—	0	△401	—	—	—	—	—	37	△365	401	37
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△401	1,350	950	△950	—	—	—
その他の資本の構成要素から非金融資産等への振替	—	—	—	—	21	—	—	21	—	21	—	21
所有者との取引額合計	—	△224	△662	—	25	△401	1,350	974	△15,101	△15,012	27,811	12,799
2018年2月28日時点の残高	16,659	236,785	△1,104	△565	228	16,262	—	15,925	274,970	543,235	46,143	589,377

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書 (IFRS)

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2016年3月1日 至 2017年2月28日)	当連結会計年度 (自 2017年3月1日 至 2018年2月28日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	33,695	28,639
減価償却費及び償却費	47,494	65,180
減損損失	14,568	33,389
持分法による投資損益 (△は益)	△731	△908
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△5,672	△858
棚卸資産の増減額 (△は増加)	1,068	△1,810
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	△21,925	14,884
預り金の増減額 (△は減少)	△3,481	△7,743
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△563	1,543
その他	30,093	20,896
小計	94,547	153,212
利息及び配当金の受取額	2,520	3,458
利息の支払額	△2,464	△2,984
法人所得税の支払額	△11,251	△7,123
法人所得税の還付額	—	6,166
営業活動によるキャッシュ・フロー	83,351	152,729
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産及び投資不動産の取得による支出	△49,370	△45,871
有形固定資産及び投資不動産の売却による収入	2,060	16,601
無形資産の取得による支出	△7,052	△9,413
敷金及び建設協力金の差入による支出	△27,391	△20,832
敷金及び建設協力金の回収による収入	10,981	10,489
投資の取得による支出	△1,522	△8,489
投資の売却、償還による収入	3,164	5,531
事業の取得による収入	36,339	700
事業の処分による収入	905	307
事業の処分による支出	△2,481	—
その他	3,709	1,474
投資活動によるキャッシュ・フロー	△30,657	△49,502
財務活動によるキャッシュ・フロー		
社債及び借入金による調達額	129,235	228,662
社債及び借入金の返済額	△65,326	△143,039
リース債務の返済額	△40,299	△28,666
自己株式の取得による支出	△211	△41
非支配持分株主への子会社持分売却による収入	—	18,800
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△6,585	△55
配当金の支払額	△10,536	△14,188
非支配持分への配当金の支払額	△1,846	△3,681
コマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)	△10,000	△96,000
その他	652	333
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,916	△37,875
現金及び現金同等物の為替変動による影響	1,474	△466
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	49,253	64,885
現金及び現金同等物の期首残高	139,036	188,289
現金及び現金同等物の期末残高	188,289	253,174

沿革

1971年	2月	(株)西川屋チエン、(株)ほていや、(株)ユニー及び新名浜(株)の4社が合併しユニー(株)が誕生。
1976年	12月	ユニー(株)が名古屋証券取引所へ上場。
1978年	3月	(株)西友ストアー(現・合同会社西友)が、フランチャイズ・システムによるコンビニエンスストア事業を開始。
1981年	9月	当社の前身の(株)ジョナス(当時休眠会社)が、(株)西友ストアーから営業と資産の譲渡を受け、商号を(株)ファミリーマートに変更し事業を開始。
1984年	1月	ユニー(株)がサークルケイ・ジャパン(株)を設立。
1987年	10月	沖縄県に(株)沖縄ファミリーマートを設立。
	12月	東京証券取引所の市場第二部に株式上場。
1988年	8月	台湾に全家便利商店股份有限公司を設立。
1989年	8月	東京証券取引所の市場第一部銘柄に指定。
1992年	9月	タイ王国にSiam FamilyMart Co., Ltd.(現・Central FamilyMart Co., Ltd.)を設立。
1993年	4月	鹿児島県に(株)南九州ファミリーマートを設立。
1997年	9月	(株)リプロポート(現・(株)ファミマ・リテール・サービス)の株式を取得。
1998年	11月	ユニー(株)が(株)サンクスアンドアソシエイツを株式取得により子会社化。
2000年	5月	(株)ファミマ・ドット・コム(現・(株)UFJ FUTECH)を設立。
2002年	2月	全家便利商店股份有限公司が台湾店頭市場において株式を店頭公開。
2004年	5月	中華人民共和国・上海市に上海福満家便利有限公司を設立。
	9月	(株)シーアンドエス、サークルケイ・ジャパン(株)、(株)サンクスアンドアソシエイツの3社が合併し、(株)サークルKサンクスが発足。
2006年	9月	中華人民共和国・広州市に広州市福満家便利店有限公司(現・広州市福満家連鎖便利店有限公司)を設立。
2007年	7月	中華人民共和国・蘇州市に蘇州福満家便利店有限公司を設立。
2009年	12月	(株)イーエム・ピーエム・ジャパンを株式の取得により完全子会社とする。

2010年	3月	(株)イーエム・ピーエム・ジャパンを吸収合併。
2011年	4月	(株)イーエム・ピーエム・関西を吸収合併。
	11月	中華人民共和国・杭州市に杭州頂全便利店有限公司を設立。
	12月	中華人民共和国・成都市に成都福満家便利有限公司を設立。
2012年	2月	ユニー(株)が持株会社体制移行の準備会社としてユニーグループ・ホールディングス(株)を設立。
	4月	(株)シニアライフクリエイトの株式を取得。
	4月	ユニー(株)が完全子会社化を目的として(株)サークルKサンクスの株式公開買付けを実施。
	11月	フィリピン共和国にPhilippine FamilyMart CVS, Inc.を設立。
2013年	11月	中華人民共和国・深圳市に深圳市頂全便利店有限公司を設立。
	2月	ユニーグループ・ホールディングス(株)が純粋持株会社へ移行。
2014年	1月	中華人民共和国・無錫市に無錫福満家便利店有限公司を設立。
	5月	中華人民共和国・北京市到北京頂全便利店有限公司を設立。
	7月	中華人民共和国・東莞市に東莞市頂全便利店有限公司を設立。
2015年	10月	(株)ココストアを株式の取得により完全子会社とする。
	12月	(株)ココストアを吸収合併。
2016年	9月	ユニーグループ・ホールディングス(株)を吸収合併、ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)に商号変更。コンビニエンスストア事業を(株)サークルKサンクスに承継、(株)サークルKサンクスは(株)ファミリーマートに商号変更。
	9月	名古屋証券取引所の市場第一部に株式上場。
2017年	11月	ユニー(株)の発行済み株式40.0%を(株)ドンキホーテホールディングスに譲渡。(株)ドンキホーテホールディングスとの業務提携及び資本提携によりユニー(株)の完全子会社としてUDリテール(株)を設立。

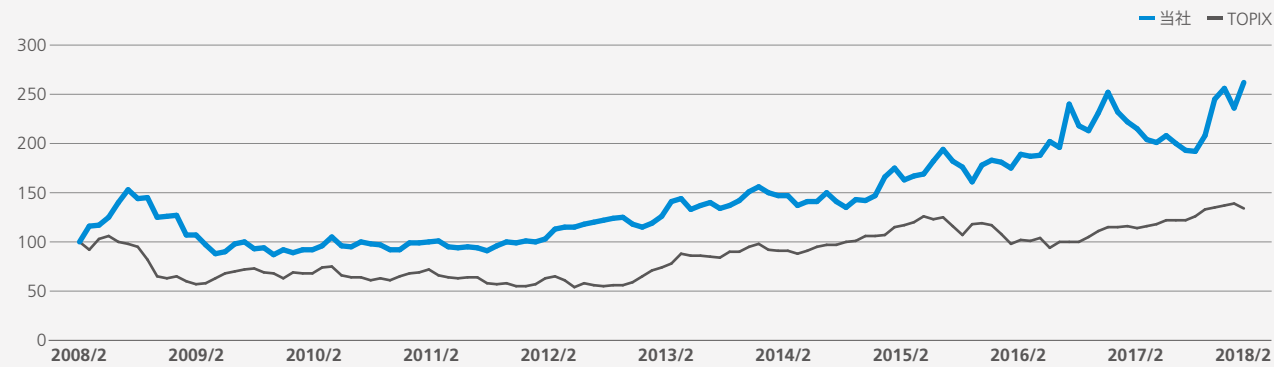
会社概要・株式情報

会社概要

(2018年2月末現在)

商 号	ユニー・ファミリーマート ホールディングス株式会社
英 文 社 名	FamilyMart UNY Holdings Co., Ltd.
本 社	東京都豊島区東池袋三丁目1番1号 〒170-6017 Tel. (03) 3989-7301 (代表) 2019年2月より下記住所に移転予定 東京都港区芝浦三丁目1番21号
設 立 年 月 日	1981年9月1日
資 本 金	166億59百万円
事 業 年 度	毎年3月1日から翌年2月末日まで
事 業 目 的	総合小売事業、 コンビニエンスストア事業等の持株会社
グループ国内売上高	3兆9,005億44百万円 (2018年2月期)
従 業 員 数	17,777名 (連結)
発行可能株式総数	250,000,000株
発行済株式総数	126,712,313株 (うち自己株式の数177,428株)
株 主 数	26,978
上 場 証 券 取 引 所	東京・名古屋証券取引所市場第一部
証 券 コ ー ド	8028
単 元 株 式 数	100株
株 主 名 簿 管 理 人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
定 時 株 主 総 会	毎年5月

株価の推移 (2008年2月期末=100)



大株主の状況

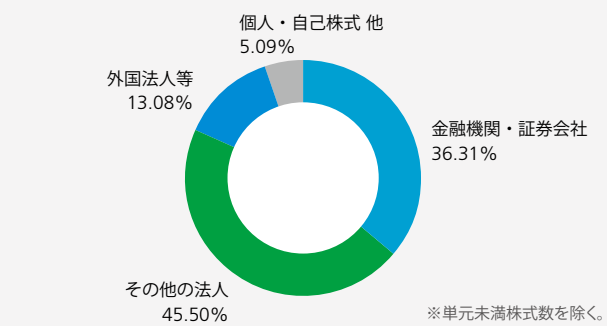
(2018年2月末現在)

株主名	所有株式数 (千株)	所有株式数 割合 (%)
伊藤忠商事株式会社	49,930	39.40
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	18,133	14.31
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	9,124	7.20
株式会社NTTドコモ	2,930	2.31
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	2,551	2.01
日本生命保険相互会社	2,510	1.98
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,895	1.49
BNPパリバ証券株式会社	1,673	1.32
ファミリー持株会	1,388	1.09
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	1,202	0.94
計	91,342	72.08

※上記のほか、自己株式が177,428株あります。
(注) 所有株式数の割合は発行済株式総数に対するものです。

所有者別状況

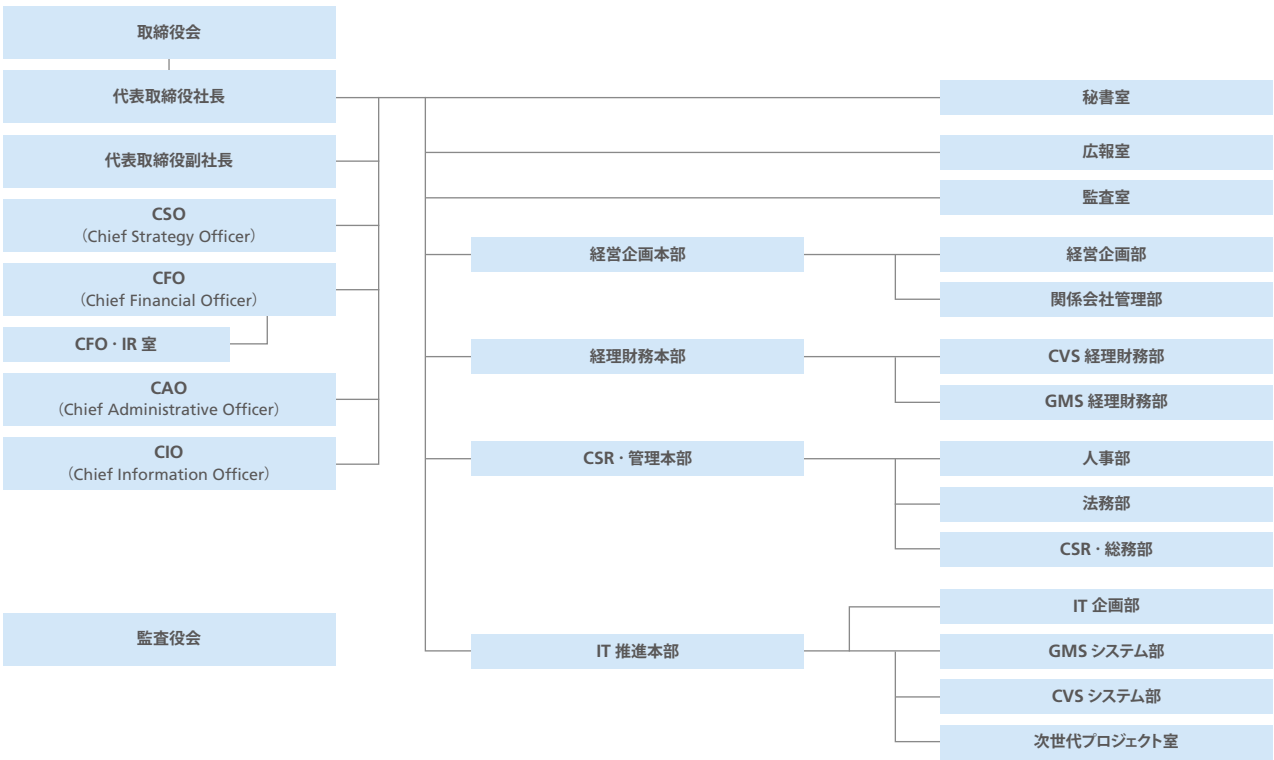
(2018年2月末現在)



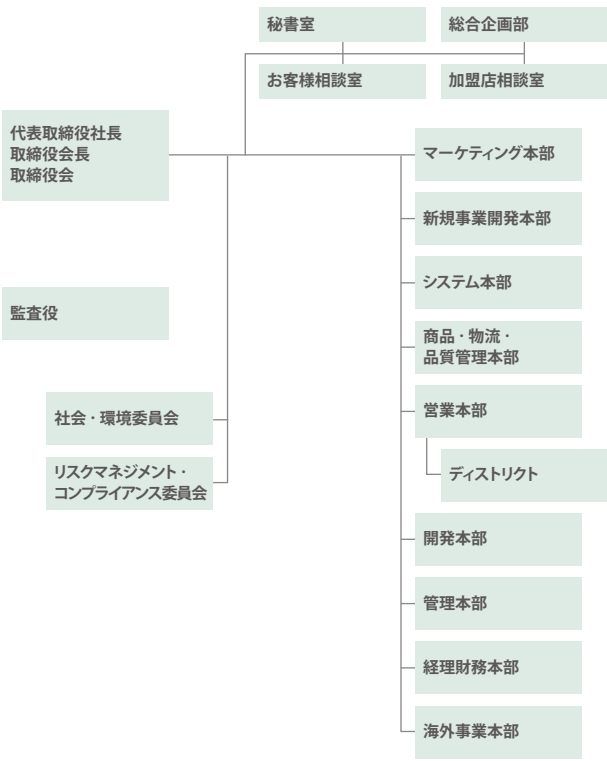
組織図

(2018年6月1日現在)

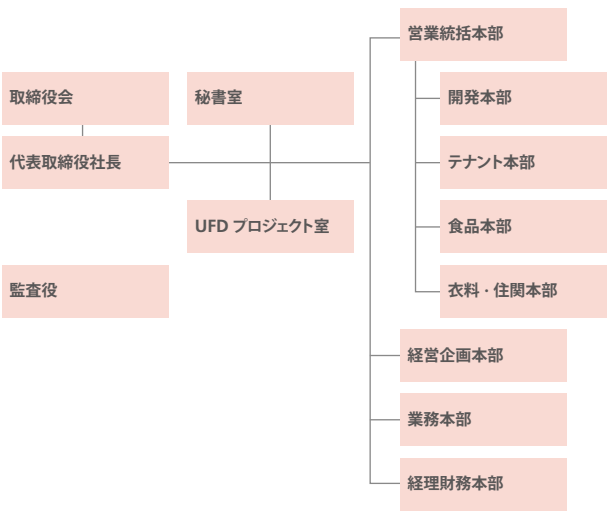
ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社



株式会社ファミリーマート



ユニー株式会社



ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社

〒170-6017

東京都豊島区東池袋3-1-1

サンシャイン60 17F

Tel. (03) 3989-7301 (代表)



適切に管理された森林で生産された木材を使った環境配慮型のFSC®認証紙を使用しています。



有害な廃液が出ない水なし印刷方式で印刷。この冊子を作成した際に関わったCO₂は、CFCを通じてオフセット（相殺）され、地球温暖化防止に貢献しています。



VOC（揮発性有機化合物）成分フリーのインキを使用しています。