



コーポレート・ガバナンス

Corporate Governance

取締役会での1年間を振り返る

社外取締役
伊澤 正

対 談

代表取締役会長・
取締役会議長
高柳 浩二

2018年5月、当社の社外取締役に就任。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、外交官も務めるなど国際色豊かな経験と見識をもとに当社の経営に参画していただいています。

ファミリーマートでは、多様な経験を持つ独立社外取締役を選任し、取締役会の議論において幅広い意見を反映しています。取締役就任からちょうど1年が経過した伊澤正社外取締役に、当社のコーポレート・ガバナンスについて振り返っていただきました。

社会の声を聴くために

高柳 伊澤さんが社外取締役に就任されてから1年が経ちました。小売業の中でも、コンビニエンスストア事業はビジネスモデルが独特で複雑なことに加え、2018年度は大きな意思決定案件も多く、相当なご負担をおかけしたのではないかと思います。この1年間を振り返ってみて、いかがでしたか。

伊澤 私自身、社外取締役という職務をお引き受けするのは初めてだったので緊張感を持って大役に臨みましたが、当社には私たち社外取締役が自由に発言できる雰囲気があり、これまでの経験を活かせていると感じています。コンビニエンスストア事業については、小売業の枠を超えた、世界に誇れる日本独自のビジネスモデルという認識はありましたが、社会が急速に変わっていく中で、ニーズに合わせて様々な機能を付加してきたことで、多くの人々にとって「社会・生活インフラ」という不可欠な存在になっているということを改めて実感しています。そして1年間の議論を通じて、その便利なシステムの裏に、加盟店や緻密に構築されたサプライチェーン、店舗で働くストアスタッフの皆さん、そして本部の社員など、実に多くの人々の努力があることを知りました。つまり、当社の事業活動は、多くの

ステークホルダーの方々との関わりのもとに成り立っています。事業活動を通して、各ステークホルダーからの期待に応えていくことが「相互信頼」を確立し、企業の社会的信頼度を高めていくことにもつながると考えています。

高柳 コンビニエンスストア事業はフランチャイズビジネスですので、加盟店オーナーの皆さんが営む事業の繁栄を第一に考える必要があります。様々な経営課題にも、その視点を忘れずに対応しています。ただ、ご指摘の通りコンビニエンスストアは「社会・生活インフラ」として、社会そのものにとっても不可欠な存在になってきています。意思決定するにしても、広範なステークホルダーの声に耳を傾けて最適解を導き出さなければならない点が難しいところでは。

取締役会の多様性が叫ばれていますが、その要諦は社会の声を聴くことにあるのではないかと思います。社内の役員だけで議論すると、どうしても考え方が内向きになってしまい、判断の基準も近視眼的になりがちです。様々な特徴・視点を持った人に加わっていただき、社会の声が十分に反映されるような、バランスの取れた陣容で議論する必要があると痛感しています。



持続的な成長のためにも、
これからも遠慮なく議論に
加わっていきたいと思います。

TADASHI IZAWA

実効性のあるガバナンスとは

伊澤 ガバナンスについては多くの場合、取締役会で実効性のある議論をしているかどうか、といったことが焦点になりますが、高柳さんがおっしゃったように、メンバーのバランスや議論の実効性を担保するための体制づくりも重要だと思います。

取締役会は所要時間の割に議案が多く、取締役会の場のみで十分な議論を尽くすことが難しい場合もあります。当社では、議案に関する背景や判断のプロセスなどを事前に共有したり、取締役会とは別に個別の経営課題について高柳さんと社外役員が意見交換する場を日常的に設けたりと、情報が共有できるよう実効性を担保する体制について十分に配慮されていると思います。

高柳 ただ、取締役会の負荷が重くなりすぎてしまうことも懸念しています。特に最近人手不足や営業時間など、店舗運営の在り方を含め、社会から高い関心を寄せられる局面もあり、社外役員の皆様のご負担もぐっと増えました。

多くの情報を社外役員へも事前提供するのは当然のことながら、取締役会では重要な議論に集中し、他の会議体で判断できることはどんどん権限委

譲すべきです。そうは言っても線引きは難しく、どの議題を取締役会で議論するか、そして執行と監督の分離という観点にしても、どのように役割分担するとバランスの取れたガバナンス体制と言えるのか、これは常に考え続けなければならない課題だと思います。

伊澤 私個人としては、提供される情報は多ければ多いほど良いと思っています。特にここ最近踏み込んだ議論をしていましたので、私自身もコンビニエンスストア業界や当社のビジネスについて知識がずいぶん深まりました。そうすると徐々に情報の取捨選択もできるようになりますので、まずは多くの経営課題を共有していただきたいです。

当社の場合、日常的な意見交換も含めて議論をし尽くすことを通じて全取締役の意向が経営に反映されることが重要であるという前提のもとにガバナンス体制が構築されており、そういう意味で現状のガバナンス体制は整備されています。

持続的な成長のために

高柳 この1年を振り返ると、持株会社ではグループ全体を俯瞰して中長期的な成長戦略を議論し、事業会社では足元の戦略を決めるといった一般論はあるものの、持株会社と事業会社のどちらの取締役会で議論するのが適切か、判断に迷う議案が増えていることを実感しました。2019年9月に持株会社から事業会社へ移行することを決断したのも、経営の一元化による一層の効率化が図れることに加え、長期的な視点で経営環境を分析したうえで、目の前の社会課題に対して迅速な意思決定ができると判断したからです。

当社のみならず企業を取り巻く経営環境は目まぐるしく変化しています。最適なガバナンスの形も常に変化するものだと思いますので、継続的に課題を抽出して時代のニーズに柔軟に対応することが求められます。そのためには取締役会においても多様性を高めることが重要であり、取締役全体に占める社外取締役の比率を高めることが望ましいと思っています。多様な価値観を共有するためにも、ぜひ、そのような観点から今後の当社に対してのご要望をお聞かせいただけないでしょうか。

伊澤 例えば何かの機会に、普段の取締役会で議題になるような足元の課題だけではなく、3年後、5年後の経営戦略につながるテーマ、本社には見えない営業現場や海外における特有のテーマ等について議論できるような場を設けていただくというのはいかがでしょうか。可能であれば、

取締役会のメンバー以外の、次世代の幹部候補社員の方にご説明いただくような場面があっても良いのではないかと考えています。

高柳 次世代の幹部候補社員というお話がありましたが、ここも執行部分の強化として積極的に議論していきたいところです。ご存知の通り、この業界は経営環境の変化が早く、3年後、5年後に求められるリーダー像をしっかりと描く必要があります。将来的には経営者のサクセッションプランの策定を検討していますが、事業の特性や経営環境に鑑みて、あるべき経営者像を明確に提示することで、初めて指名や選任の仕組みについても実効性のある議論が可能になります。

伊澤 仕組みが先にあるべきものではないですが、国内における人口動態の変化、人々のライフスタイルの変化、そしてデジタル化、あとは海外展開など、想定すべき課題は多くあります。選択肢を多く持ち、どのような環境変化にも対応できる人材を育成していくことが重要です。

コンビニエンスストア事業は今後も、リアルの店舗に様々な機能を付加しながら社会でその存在価値を発揮する可能性を秘めた、魅力的なビジネスであり続けるでしょう。当社の持続的な成長のためにも、これからも遠慮なく議論に加わっていきたいと思います。

最適なガバナンスの形も常に
変化するものだと思いますので、
継続的に課題を抽出して
対応しなければなりません。



KOJI TAKAYANAGI

コーポレート・ガバナンスの概要

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、透明性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・ガバナンス強化のための取り組み

施策	目的・概要	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
社外取締役の選任	豊富な経験と高い知見の経営への反映					
取締役の人数(うち、社外取締役)	2000年5月、取締役会の規模適正化のため取締役の人数を削減、同時に執行役員制度を導入	10(1)	11(2)*	11(2)	13(2)	12(3)
執行役員制度の導入						
女性取締役の登用	多様な価値観の経営への反映					
コーポレートガバナンス・コードへの対応	取締役会の監督機能強化					
取締役会の実効性評価	取締役会の監督機能強化					
業績連動型役員報酬制度	持続的成長への貢献意欲の促進					
ガバナンス委員会	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					
独立役員会	取締役会での議論の活発化					
相談役制度の廃止	社内外の変化への対応					

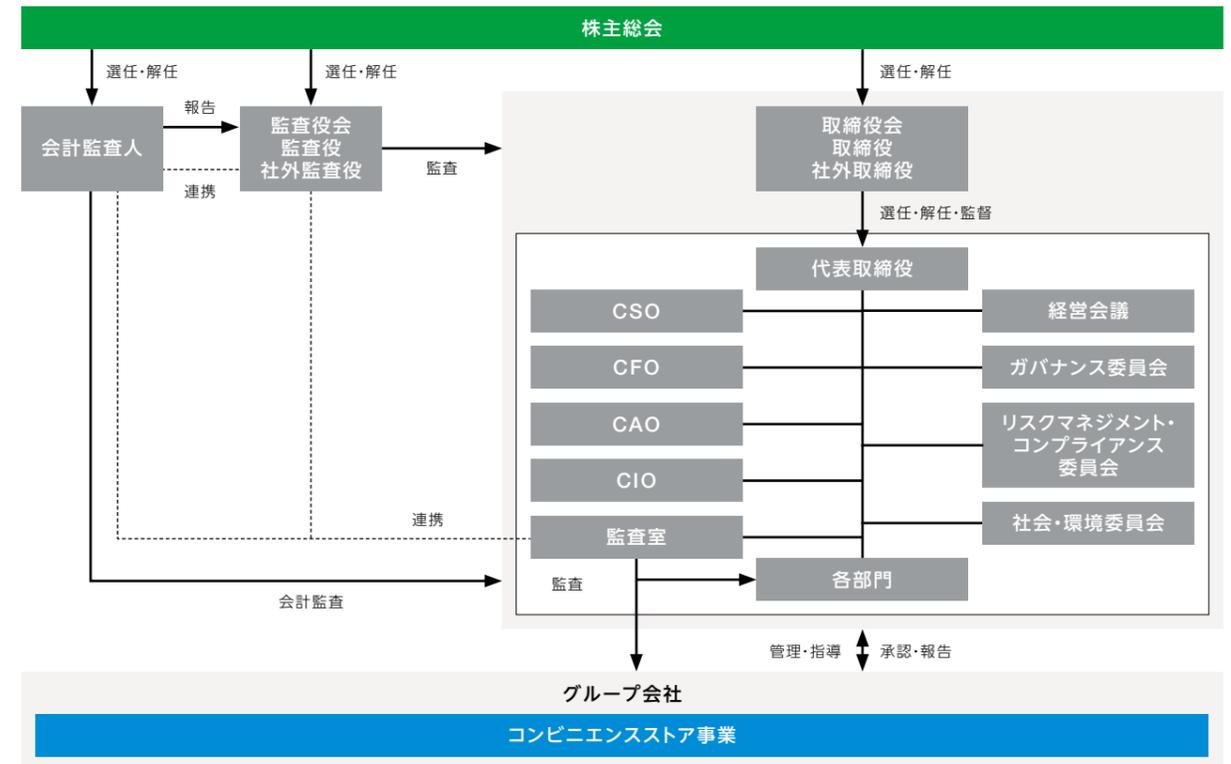
※ 2016年9月のユニグループ・ホールディングス(株)との経営統合後の経営体制

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)	12名(3名)
監査役の人数(うち、社外監査役)	6名(4名)
独立役員の数	6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

2019年8月1日現在



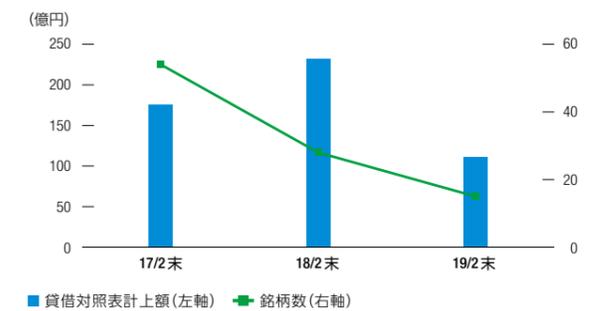
政策保有株式の保有方針と議決権行使基準

当社は政策保有株式について、取引関係の維持・強化、戦略的な業務提携など保有の意義が認められる場合を除き、保有しないことを基本方針としています。

取締役会にて毎年、個別株式の保有の適否について検証を行い、その検証結果に基づき、継続保有するか売却するかを審議、決定しています。保有意義が乏しいと判断される株式については、市場への影響等に配慮しつつ適宜売却を行います。

保有すると判断した株式に関する議決権については、議案の内容を検討し、その発行会社の株主価値の向上に資するものか否かなどを総合的に判断したうえで、適切に行使します。

政策保有株式の状況





取締役及び執行役員

(2019年8月1日現在)

1 代表取締役 会長

高柳 浩二

2 代表取締役 社長

澤田 貴司

3 取締役 副社長執行役員

加藤 利夫

CVS担当

4 取締役 専務執行役員

中出 邦弘

CFO

5 取締役 専務執行役員

久保 勲

CSO(兼)経営企画本部長

6 取締役 常務執行役員

塚本 直吉

CIO(兼)システム本部長
(兼)CVSシステム部長

7 取締役 常務執行役員

井上 淳

CVS担当補佐

8 取締役 執行役員

高橋 順

CAO(兼)CSR・管理本部長

9 取締役 執行役員

西脇 幹雄

経理財務本部長(兼)CVS経理財務部長

10 取締役(社外)

伊澤 正

11 取締役(社外)

高岡 美佳

12 取締役(社外)

関根 近子



執行役員

森田 英次

CSR・管理本部 法務部長

叶田 義春

秘書室長

神野 純弘

監査室長

(注)ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)における2019年8月1日現在の役職を記載しています。

取締役の略歴^{*}と重要な兼職の状況

(2019年8月1日現在)

氏名	略歴	選任理由
代表取締役 会長 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 2019年 5月 当社代表取締役 会長(現)	高柳浩二氏は、伊藤忠商事(株)において、長年にわたり、多分野における部門長、役員を歴任し、2017年5月からは当社代表取締役社長として、強いリーダーシップに基づき当社の経営を統括し、当社グループの収益向上、企業価値の向上に尽力してまいりました。また、2019年5月からは当社代表取締役会長として、引き続き取締役会の議長を務め、取締役会の機能強化を進めています。
代表取締役 社長 澤田 貴司 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	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 2019年 5月 当社代表取締役 社長(現)	澤田貴司氏は、小売業及び経営コンサルタント会社の経営者を歴任し、ユニーグループ・ホールディングス(株)との経営統合 [*] 後においては、(株)ファミリーマートの代表取締役社長を務めるとともに、2017年5月から当社取締役副社長執行役員を、2018年3月から当社代表取締役副社長を務め、CVS担当としてコンビニエンスストア事業の収益向上に尽力してまいりました。また、2019年5月からは当社代表取締役社長として、強いリーダーシップに基づき当社の経営を統括しています。
取締役 副社長執行役員 加藤 利夫 CVS担当 重要な兼職の状況 株式会社ファミリーマート取締役	1983年 3月 当社入社 2007年 5月 当社取締役 常務執行役員 オペレーション本部長 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 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、お客様相談室管掌、加盟店相談室管掌(現) 2019年 5月 当社取締役 副社長執行役員 CVS担当(現)	加藤利夫氏は、経営統合 [*] 前の当社において、長年にわたり総合企画部長、営業本部長等を歴任するとともに、経営統合後においても、当社の経営企画本部長、CVS担当及び(株)ファミリーマートの総合企画部長、営業本部長を歴任し、当社グループの経営戦略を策定実行するとともに、当社のコンビニエンスストア事業の収益向上に尽力するなど、取締役としての職責を果たしています。
取締役 専務執行役員 中出 邦弘 CFO 重要な兼職の状況 株式会社ファミリーマート取締役	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 当社取締役 常務執行役員 管理本部長 2018年 3月 当社取締役 専務執行役員 CFO(現) 2019年 3月 株式会社ファミリーマート 取締役 専務執行役員 CSR・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)社会・環境委員長(現)	中出邦弘氏は、伊藤忠商事(株)において、長年にわたり経理、財務に関する業務に従事し、経理部長等を歴任し、経営統合 [*] 後においては、当社のCFO、リスクマネジメント・コンプライアンス委員長、ガバナンス委員長として、当社グループの財務戦略を策定し、財務基盤の強化を図るとともに、リスクマネジメント及びコンプライアンスの強化、推進を図るなど、取締役としての職責を果たしています。
取締役 専務執行役員 久保 勲 CSO(兼)経営企画本部長 重要な兼職の状況 株式会社ファミリーマート取締役	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 2017年 4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 2017年 9月 当社常務執行役員 経営企画本部長 2019年 4月 株式会社ファミリーマート取締役 専務執行役員 経営企画本部長(現) 2019年 5月 当社取締役 専務執行役員 CSO (兼)経営企画本部長(現)	久保勲氏は、伊藤忠商事(株)において、海外含め多部門の部門長を務めた後、(株)ファミリーマートの取締役として、同社管理本部長、総合企画部長等を歴任するとともに、2017年9月からは当社の経営企画本部長を歴任し、当社グループの経営戦略を策定実行するなど、取締役としての職責を果たしています。
取締役 常務執行役員 塚本 直吉 CIO(兼)システム本部長 (兼)CVSシステム部長 重要な兼職の状況 株式会社ファミリーマート取締役 株式会社ファミマデジタルファン 代表取締役社長	1989年 9月 サークルケイ・ジャパン株式会社入社 2011年 3月 株式会社サークルKサンクス執行役員 システムサービス本部長 2013年 2月 同社取締役 商品本部長 2016年 9月 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(現) 2018年 5月 当社取締役 常務執行役員 CIO (兼)IT推進本部長 2019年 3月 当社取締役 常務執行役員 CIO (兼)システム本部長 (兼)CVSシステム部長(現)	塚本直吉氏は、(株)サークルKサンクスにおいて常務取締役を務め、経営統合 [*] 後においては、(株)ファミリーマートのシステム本部長及び当社CIO、IT推進本部長等を歴任し、当社グループのシステムの改善、IT化の推進を図るなど、取締役としての職責を果たしています。

氏名	略歴	選任理由
取締役 常務執行役員 井上 淳 CVS担当補佐 重要な兼職の状況 株式会社ファミリーマート取締役	1986年 4月 当社入社 2016年 9月 株式会社ファミリーマート 常務執行役員 東京第2ディストリクト統括部長 2018年 3月 同社常務執行役員 開発本部長(現) 2019年 5月 当社取締役 常務執行役員 CVS担当補佐(現)	井上淳氏は、長年にわたり、当社の店舗開発に関する業務に従事し、ディストリクト統括部長、開発統括部長等を歴任するとともに、経営統合 [*] 後も、(株)ファミリーマートのディストリクト統括部長、開発本部長を歴任し、コンビニエンスストア事業における高質な店舗網の構築に尽力してまいりました。それらの豊富な経験と高い見識を当社の経営に活かしています。
取締役 執行役員 高橋 順 CAO(兼)CSR・管理本部長 重要な兼職の状況 株式会社ファミリーマート取締役	1989年 6月 サークルケイ・ジャパン株式会社入社 2010年 5月 株式会社サークルKサンクス取締役 営業本部長 2013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 グループ戦略本部長 2016年 9月 当社取締役 上席執行役員 総務人事本部長 2018年 3月 当社取締役 執行役員 CAO (兼)CSR・管理本部長(現) 2019年 3月 株式会社ファミリーマート 取締役 執行役員 新規事業開発本部長(現)	高橋順氏は、経営統合 [*] 前においては、ユニーグループ・ホールディングス(株)において、総合小売事業、コンビニエンスストア事業等のグループ事業戦略の策定実行に関する業務に従事するとともに、経営統合 [*] 後においては、当社の総務人事本部長、CSR・管理本部長、CAOを歴任し、当社グループの総務、人事管理に努めるなど、取締役としての職責を果たしています。
取締役 執行役員 西脇 幹雄 経理財務本部長 (兼)CVS経理財務部長 重要な兼職の状況 株式会社ファミリーマート取締役	1982年 4月 伊藤忠商事株式会社入社 2012年 4月 同社 繊維カンパニー CFO 2016年 9月 当社執行役員 財務本部付部長 2018年 3月 株式会社ファミリーマート 取締役 執行役員 経理財務本部長(現) 2019年 5月 当社取締役 執行役員 経理財務本部長(兼)CVS経理財務部長(現)	西脇幹雄氏は、伊藤忠商事(株)において、長年にわたり経理、財務に関する業務に従事し、カンパニーCFO等を歴任し、経営統合 [*] 後においては、当社の財務部門の部門長として、当社グループの財務戦略を策定し、財務基盤の強化を図ってまいりました。それらの豊富な業務経験と高い見識を当社の経営に活かしています。

氏名	略歴	重要な兼職の状況
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)	一般財団法人日中経済協会 理事長
取締役(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 2019年 5月 当社取締役(現)	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 SGホールディングス株式会社 社外取締役
取締役(社外) 関根 近子	1972年 4月 資生堂山形販売株式会社入社 2009年 10月 株式会社資生堂 国際マーケティング部 美容企画推進室長 2014年 4月 同社執行役員 常務 2016年 1月 同社顧問 2018年 4月 株式会社Bマインド 代表取締役(現) 2019年 5月 当社取締役(現)	株式会社Bマインド 代表取締役 イーサポートリンク株式会社 社外取締役 株式会社バルカー 社外取締役

(注)ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)における2019年8月1日現在の役職・略歴を記載しています。

^{*} 当社は、2016年9月に、当社(旧(株)ファミリーマート)を吸収合併存続会社、ユニーグループ・ホールディングス(株)を吸収合併消滅会社とする吸収合併(吸収合併後の当社を「統合会社」という)を、また、統合会社を吸収分割会社、ユニーグループ・ホールディングス(株)の完全子会社である(株)サークルKサンクスを吸収分割承継会社とする吸収分割を行い、統合会社のコンビニエンスストア事業を(株)サークルKサンクスに承継しました。これにより、当社を株式会社とする純粋持株会社制へ移行するとともに、統合会社を「ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)」、(株)サークルKサンクスを「(株)ファミリーマート」へ商号変更しています。

監査役の略歴[※]と重要な兼職の状況

(2019年8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
2008年 5月 伊藤忠インターナショナル会社 CFO
2014年 4月 伊藤忠商事株式会社審議役
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

4 監査役(社外)

青沼 隆之

1982年 4月 東京地方検察庁 検事
2014年 7月 東京地方検察庁 検事正
2015年12月 最高検察庁 次長検事
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 シティユーフ法律事務所
オブ・カウンセル(現)
2018年 5月 当社監査役(現)

重要な兼職の状況

シティユーフ法律事務所 オブ・カウンセル
日本郵政株式会社 社外取締役

2 常勤監査役

館岡 信太郎

1989年 7月 当社入社
2010年 1月 当社監査室長
2012年 5月 当社監査役
2016年 9月 株式会社ファミリーマート監査役(現)
2019年 5月 当社監査役(現)

重要な兼職の状況

株式会社ファミリーマート 監査役

5 監査役(社外)

内島 一郎

1976年 4月 共同石油株式会社入社
2007年 4月 株式会社エー・エム・ピー・エム・ジャパン
社外監査役
2014年 6月 JX日鉱日石エネルギー株式会社
取締役副社長執行役員
2019年 5月 当社監査役(現)

3 常勤監査役

佐藤 勝次

1986年11月 株式会社サンクス入社
2011年 5月 株式会社サークルKサンクス取締役
エリア関係会社本部長
2014年 5月 同社監査役(現)
2019年 5月 当社監査役(現)

重要な兼職の状況

株式会社ファミリーマート 監査役

6 監査役(社外)

白田 佳子

1993年 3月 博士(経営学)
2001年 4月 日本大学経済学部 教授
2007年 4月 筑波大学大学院ビジネス科学研究科 教授
2008年10月 日本学術会議 会員(経営学委員会 委員長)
2019年 5月 当社監査役(現)

重要な兼職の状況

筑波学院大学経営情報学部 客員教授
東京国税局土地評価審議会 会長
法務省法制審議会 委員
ウィン・パートナーズ株式会社 社外取締役
菱電商事株式会社 社外取締役
宝印刷株式会社 社外取締役
株式会社海外交通・都市開発事業支援機構 社外取締役

(注)ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)における2019年8月1日現在の役職・略歴を記載しています。

※ 当社は、2016年9月に、当社(旧(株)ファミリーマート)を吸収合併存続会社、ユニーグループ・ホールディングス(株)を吸収合併消滅会社とする吸収合併(吸収合併後の当社を「統合会社」という)を、また、統合会社を吸収分割会社、ユニーグループ・ホールディングス(株)の完全子会社である(株)サークルKサンクスを吸収分割承継会社とする吸収分割を行い、統合会社のコンビニエンスストア事業を(株)サークルKサンクスに承継しました。これにより、当社を株式会社とする純粋持株会社制へ移行するとともに、統合会社を「ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)」、(株)サークルKサンクスを「(株)ファミリーマート」へ商号変更しています。

社外役員の選任

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
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に基づく有益なご意見やご指摘をいただけることを期待できると判断しました。	15回/16回 (出席率93%)
高岡 美佳 独立役員	大学教授として経営学等に関する専門的知識を有しているほか、当社の社外監査役並びに他社の社外取締役を務めるなど、豊富な経験と高い見識に基づく有益なご意見やご指摘をいただけることを期待できると判断しました。	—
関根 近子 独立役員	大手化粧品会社の執行役員として、国際マーケティングほか多部門の部門長を歴任した後、他社の代表取締役及び社外取締役を務めるなど、豊富な経験と高い見識に基づく有益なご意見やご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	親会社等において長年にわたり経理、財務等に関する業務に従事しており、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。	21回/21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しており、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。	16回/16回 (出席率100%)	10回/10回 (出席率100%)
内島 一郎 独立役員	大手石油会社の取締役として、経営企画ほか多部門の部門長を歴任しており、豊富な経験と高い見識に基づき、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。	—	—
白田 佳子 独立役員	大学教授として財務会計や経営に関する専門的知識を有しているほか、他社の社外取締役を務めるなど、豊富な経験と高い見識に基づき、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。	—	—

(注)出席状況について、伊澤氏及び青沼氏は、2018年5月24日の就任後の開催分を対象としています。また、高岡氏、関根氏、内島氏、白田氏は、2019年5月28日に就任しています。

新任社外取締役ごあいさつ



社外取締役

高岡 美佳

2009年、立教大学経営学部教授に就任。経営学を専門とし、流通が果たす社会的・経済的役割を研究テーマとしている。多数の企業において社外役員を務め、当社においては、2011年より8年間の社外監査役を経て、2019年5月、社外取締役に就任。

2018年6月にコーポレート ガバナンス・コードが一部改訂されました。持続的な企業価値の向上と、それを実現するための意思決定を行う仕組みの構築に対する、企業への期待の高まりを実感しています。同時に、独立社外取締役の責任も大きくなると認識しています。気を引き締めて職務に取り組みたいです。

コンビニエンスストアは過去20年あまり小売業界をリードしてきましたが、少子高齢化やAI技術の発達が進む近未来においても、人々に最も身近な存在として大きな可能性を秘めた魅力的な業態であり続けると見えています。人々のライフスタイルやニーズの変化、社会の要請に合わせて常に進化することと、そのために思考の柔軟性を持つことが、さらなる成長のための重要なキーとなります。

フランチャイズビジネスにおいては、加盟店と運営主体である本部との間の信頼関係が不可欠です。日々変化されるお客様のニーズに対応するためには、加盟店と本部がそれぞれに独立した事業体としての役割を果たしつつ、手を携えて改善とイノベーションを継続する必要があるからです。加えて、大規模な投資によるシステムの開発、情報や知見の集結による新商品・サービスの開発・提供など、本部にしかできない機能を発揮することで、加盟店と本部双方の利益を向上させることも、運営主体たる本部の重要な役割です。これまで社外監査役として、また研究活動を通して得た経験や気づきを活かし、ファミリーマートが新たなステージへ踏み出すためのお手伝いをしたいと考えています。



社外取締役

関根 近子

大手化粧品メーカーの販売業務からキャリアをスタートし、国際マーケティングほか多部門の部門長を歴任、同社の執行役員常務を務めたのちに起業。これまでのキャリアで得た経験を生かし幅広いテーマで講演活動を行っている。

このたび縁あって新生ファミリーマートのマネジメントチームに加わらせていただくことになりました。化粧品メーカーの販売業務からキャリアをスタートさせた私にとって、接客の現場で得た「顧客満足最大化」「顧客支持率No. 1を目指す」という指針は、営業職や国際事業、組織のマネジメントなど様々なフィールドを経験した現在も一貫した原点であり続けています。同じく接客販売をビジネスの根幹とするファミリーマートが新たな成長に向けてブランド価値の向上を図られるこの時期に、そのお手伝いができることを大変楽しみにしています。

企業のガバナンスに対する社会の目は厳しさを増しており、特に社外取締役にはこれまで以上に重い役割と責任が求められているものと受け止めています。独立性と株主

視点の判断基準を持ち、ファミリーマートの持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、忌憚のない意見・提言を差し上げていきたいと思っています。

人材の多様化が叫ばれて久しくなりましたが、多くの企業にとっての課題は人材を「人財」として成長戦略に活かせるかどうかであると考えています。経営環境の変化に柔軟に対応し、企業が持続的に成長するためには、多角的な思考・視点を持った集団による迅速な意思決定と実行が求められます。これを可能にする人材を確保し、「人財」として育成するためにも、評価や処遇を含めた仕組みづくりにぜひとも力を入れていただきたいと思います。

取締役会の実効性

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能及び実効性向上を目的として、取締役会の実効性評価を行っています。

評価に際しては、全取締役・監査役を対象にアンケートを行い、その回答の集計結果に基づき、取締役会において分析・評価を実施しています。

取締役会の実効性評価の要領

対象者	各年3月1日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	左記項目について、4段階での評価を実施。	
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		

評価結果と課題及びその対応状況

評価対象年度	評価結果	課題	次年度以降における対応等
2016年度	取締役会は概ね適切に機能している	取締役会に提出される資料の早期配信、資料の内容・分量の改善	資料の早期配信を徹底(取締役会開催の3営業日前)するとともに、資料の体裁について、枚数・文字サイズを含め記載要領を見直し、経営判断に必要な情報が簡潔に記載された内容に改善。
2017年度	取締役会は概ね適切に機能している	独立社外役員に対する当社事業に関する情報提供の充実や、独立役員間での情報交換・認識共有の場の提供	独立社外役員を対象に中食製造工場視察や商品セミナー参加などを継続的に実施。また、独立社外役員のみを構成員とする「独立役員会」を設置、独立社外役員間のコミュニケーションを促進するとともに当社事業の課題等に対する助言を得る場を設けた。
2018年度	取締役会は概ね適切に機能している	取締役会の議題(役員報酬、経営幹部の選解任等)	前回評価と比較し、関連当事者との利益相反の適切な管理や独立社外者の会合において、改善が見られた。

社外取締役の知見の活用

社外取締役に対し、中食製造工場の視察や、毎年春・秋に開催する商品セミナーへの案内などを実施しています。また、取締役会開催に先立って、議題の重要度に応じて事前説明を取締役会事務局より行っています。

このような対応により社外取締役が当社事業への理解を深めることで、取締役会における闊達な議論につなげ、取締役会の実効性向上に努めています。

また、取締役会での議論の活発化を目的に、社外取締役及び社外監査役のみをメンバーとする「独立役員会」を2018年度より定期的に開催し、社外役員間のコミュニケーションを促進するとともに、当社事業への理解を促進しています。2018年度は、当社の事業リスクと、リスク低減に向けた対応策について議論されました。

2018年度の活動報告

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
2018年度の開催回数	21回
意思決定事例	<ul style="list-style-type: none"> 伊藤忠商事(株)の完全子会社による当社株式公開買付けに対する意見表明の件 取締役会実効性評価及びコーポレートガバナンス・コード改訂への対応方針の件 政策保有株式の保有意義検証の件 UNY (HK) CO., LIMITED 株式売却の件 ユニー(株)株式売却の件

経営会議

概要	業務執行に関する事項について、社長が決裁をするために諮問を行う
2018年度の開催回数	18回

主要な委員会の概要

ガバナンス委員会	
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
2018年度の開催回数	2回

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
2018年度の開催回数	4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	取締役専務執行役員
委員人数	6名
2018年度の開催回数	1回

役員報酬

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、固定・業績連動型賞与の2種類で構成されています。その割合は、各役位の役割と責任を踏まえ、適切に配分しています。業績連動型賞与は、親会社の所有者に帰属する当期利益(連結)に基づき決定されます。また、各取締役は、固定・業績連動型賞与の一部を当社役員持株会に拠出(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なっています。

なお、2019年9月のユニー・ファミリーマートホールディングス(株)と(株)ファミリーマートとの合併及び経済情勢の変化等を考慮して報酬水準の見直しを行い、取締役及び監査役の報酬額は、2019年5月28日開催の株主総会において以下の通り決議されました。

- ・取締役：年額12億円以内(うち社外取締役分は1億円以内)
- ・監査役：年額1億5,000万円以内

役員報酬の実績(2018年度)

	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)	241	115	—	126	—	11
監査役(社外監査役を除く)	27	27	—	—	—	1
社外取締役	22	22	—	—	—	3
社外監査役	38	38	—	—	—	5

上記には、2018年5月24日開催の第37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2019年2月28日に退任した取締役3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、惣田 一弘

監査報酬

区分	2017年度		2018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)	79	—	115	78
連結子会社	449	—	248	—
計	528	—	363	78

内部統制システム

ファミリーマートの内部統制システム

当社では、代表取締役社長の諮問機関として、過半数を独立社外役員等で構成するガバナ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)状況を確認する体制としています。

また、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会を設置し、定期的を開催しています。同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、当グループ各社で開催しているコンプライアンスに関する委員会等の報告を受け、コンプライアンス状況を確認し、コンプライアンス体制の充実に努めています。当グループ各社は、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に関する委員会等の報告を受け、当グループ全体のリスクを統合したリスクマップを作成するなどして、リスク管理状況を確認しています。当グループ各社は、リスクを定期的に分析・評価し、例えば、当該リスクについて主体的に管理しています。

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。

アカウンタビリティ

Accountability

ステークホルダーとの積極的な対話

ファミリーマートは、ステークホルダーの皆様との対話を重視し、企業価値向上のため様々な活動を行っています。

加盟店の皆様とは、経営トップとのダイレクトコミュニケーションを強化し、店舗運営に関わる経営課題の解決や地域に根差した店舗経営の推進につなげています。

機関投資家の皆様との対話

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。

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、サステナビリティ説明会、CVS事業説明会 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
主なコミュニケーションツール	統合レポート/サステナビリティ報告書/ホームページ



決算説明会の様子



サステナビリティ説明会の様子



コンビニエンスストア事業説明会の様子

株主の皆様との対話

企業経営における最高意思決定機関である株主総会において、該当年度の決算並びに事業報告をするほか、上程される議案に対して賛否をご表明いただき、会社経営に参画していただいています。

活動	内容
第38期 定時株主総会	ご来場株主様数: 152名 ご質問数: 13問
個人投資家向け説明会	経営戦略や事業活動をご理解いただく場として全国各地にて開催
主なコミュニケーションツール	個人株主向け報告書/CSRハンドブック/ホームページ

加盟店との対話

経営トップ自らが加盟店とダイレクトコミュニケーションを図ります。ここで寄せられる加盟店の声を重視し、日々の店舗運営の業務改善につなげています。

活動	内容
感謝のつどい	経営トップによる方針発表を行うとともに、日頃の店舗運営における加盟店謝恩会を開催 2018年度は全国11会場で16回開催。
社長による店舗巡回	2016年9月の就任以来、700店舗以上(2019年5月末時点)
ランチ座談会	加盟店とランチをとりながら意見交換
加盟店アンケート	店舗オペレーションの改善につなげるため、四半期に1回実施



感謝のつどい



店舗巡回



ランチ座談会

経営を支える基盤