

統合レポート 2019



FamilyMart

目次

Contents

ファミリーマートの価値創造モデル

- 2 ファミリーマートの歩み
- 4 ファミリーマートを形づくるもの
- 6 ファミリーマートの価値創造モデル

マネジメントメッセージ

- 8 会長メッセージ
- 12 社長メッセージ

経営を支える基盤

- 40 コーポレート・ガバナンス
- 40 対談：取締役会での1年間を振り返る
- 57 内部統制システム
- 58 アカウンタビリティ

データ・財務セクション

- 60 業績サマリー
- 62 連結業績データ

- 63 単体データ
- 64 経営者による財政状態、経営成績及び
 キャッシュ・フローの状況の分析
- 72 事業等のリスク
- 74 連結財務諸表
- 79 関係会社の状況
- 80 ファクトシート
- 88 会社概要・株式情報
- 89 組織図

編集方針

ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)は、2019年9月をもって100%子会社である(株)ファミリーマートを吸収合併し、商号を(株)ファミリーマートに改めます。これに伴い、本レポートは(株)ファミリーマートの企業戦略を中心に説明しています。1973年、日本発祥のコンビニエンスストアとして誕生したファミリーマートは、時代の変化に対応しながら、規模と機能を拡大し「便利で豊かな生活」の提供を続けてきました。本レポートでは、ファミリーマートを形づくる有形無形の経営資源をお示しし、この経営資源をどのように活かして持続的成長を遂げようとしているのか、社会課題への解決も含め、多面的にご説明しています。コンビニエンスストアを取り巻く環境は、様々な過渡期を迎えています。ファミリーマートが挑戦を続ける全容をご理解いただきたく、制作しました。

なお冊子内で「当社」とは、特記のない限りユニー・ファミリーマートホールディングス(株)及び商号変更後の(株)ファミリーマートを、「当社グループ」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。

ファミリーマートの成長戦略

- 18 経営環境と成長戦略
- 20 店舗の価値を最大化するために
 - 20 加盟店支援の強化
 - 24 店舗収益力の強化
- 26 インフラの価値を最大化するために
 - 26 サプライチェーンの高度化
 - 28 情報インフラを活用した事業拡大
- 30 人と知見の価値を最大化するために
 - 30 事業ノウハウの蓄積
 - 32 多様な人材が活躍する職場環境
- 34 CFOメッセージ
- 38 重要課題1 環境への配慮



TO COVER STORY



あなたと、コンビに、ファミリーマート

(株)ファミリーマートは1981年の設立以来、地域のお客様に「便利で豊かな生活」をご提供することを指針に歩みを進めてきました。コンビニエンスストアの果たす役割は大きく変化し、「社会・生活インフラ」として日々の生活に欠かせない存在になりましたが、基本理念「あなたと、コンビに、ファミリーマート」に込められた、常に生活者に寄り添う価値観に変化はありません。



ファミリーマートの 歩み

1973年、日本発祥のコンビニエンスストアとして誕生したファミリーマートは、
時代の変化に対応して進化を続け、現在では国内約16,500店舗規模のチェーンへと成長しました。
単に店舗の規模だけでなく、ご提供する商品やサービス、店舗運営を支える物流や情報のサプライチェーン、
そして企業の形も、「便利で豊かな生活」の提供を指針としながら洗練させてきました。

1973年9月

(株)西友ストアの事業部門として、
ファミリーマート1号店出店
(埼玉・狭山市)



1978年8月

フランチャイズ1号店を開店



1980年4月

オンライン発注
システムが稼働

1981年9月

(株)ファミリーマート設立

1982年1月

弁当、ファスト・フードなどの
オリジナル商品を発売

1987年2月

国内1,000店舗達成

1988年8月

海外1号店を開店(台湾)

1989年1月

キャッチコピー
「あなたと、コンビニに、ファミリーマート」誕生

1989年9月

販売時点情報管理(POS)システムを導入



1990年2月

公共料金など
収納代行サービスを
取り扱い開始

1994年12月

製造工場と配送センター
一体型の物流センターが稼働

1996年11月

国内5,000店舗達成

1998年2月

筆頭株主が伊藤忠商事グループとなる

1999年10月

ATMサービスを開始



2000年10月

マルチメディア端末
「Famiポート」導入



2001年1月

店頭発注端末「SAT」を導入、売場で商品状況を
確認しながら販売・在庫データをもとに発注する
ことが可能に



2006年7月

47都道府県への出店を達成

2006年10月

「ファミチキ」発売



2009年12月

(株)エーエム・ピーエム・ジャパンを
完全子会社化

2011年12月

「am/pm」のファミリーマートへの
ブランド転換が完了



2012年5月

ドラッグストア一体型店舗を
東京・千代田区に開店

2012年10月

プライベートブランド
「FamilyMart collection」の販売を開始

2013年10月

国内10,000店舗達成

2014年4月

中食構造改革を始動

2015年10月

(株)ココストアを完全子会社化

2016年9月

ユニーグループ・ホールディングス(株)と
経営統合

2016年10月

「ココストア」のファミリーマートへの
ブランド転換が完了

2017年6月

ブランド統合に伴う物流拠点の
再編成を完了

2017年8月

(株)パン・パシフィック・インターナショナル
ホールディングス(PPIH)と資本・業務提携

2018年11月

「サークルK」「サンクス」の
ファミリーマートへのブランド転換が完了



2019年1月

PPIHにユニー(株)の全株式を譲渡

1970
年代

コンビニエンスストアの草創期

1980
年代

店舗網拡大期

1990
年代

店舗機能を拡充

2000
年代

情報インフラの整備

2010
年代

「社会・生活インフラ」へ

ファミリーマートを 形づくるもの

ファミリーマートを形づくっているものは、お客様が目にする店舗ではありません。
店舗運営を支える様々な機能や人、そしてファミリーマートに集う人々が共有する価値観。
これら全てがファミリーマートを形づくる大切な構成要素です。



リアル店舗

創意工夫による 店舗運営

リアル店舗ならではの、人の手によるサービス提供がコンビニエンスストアの特色のひとつです。お客様のニーズや課題に迅速に応えることのできるビジネスモデルも、人の接客あってのものです。

詳細はP20をご参照ください

時代のニーズに 応じた店舗機能

時代のニーズに合った商品を開発・提供しています。ATMの設置に始まり、店舗そのものに様々な機能を付加することで、より便利で身近な存在になっています。

詳細はP24をご参照ください

お客様が必要とする商品が、必要なタイミングで店頭に並ぶように、物流を最適化しています。
また、お客様のニーズを商品やサービスの開発に活かす情報インフラも整備しています。



商品と情報の インフラ

サプライチェーンの 高度化

原料の調達から商品の製造、配送に至るサプライチェーンを合理化することで、価値ある商品を店舗からお客様の手にお届けすることができます。また、店舗の発注・在庫管理も技術革新による精度向上を図っています。

詳細はP26をご参照ください

リアル店舗で 得られる 各種情報

発注・在庫情報とお客様の購買データを組み合わせ、需要予測や商品・サービスの開発に反映しています。また、デジタルを活用した新たな事業分野にも展開します。

詳細はP28をご参照ください

本部の役割は、店舗運営を通して蓄積された事業ノウハウを集約・共有し、さらには新たな事業を創出することでチェーン全体の成長を支えることです。本部に集結する人材が、その能力を最大限に発揮できる仕組みづくりを進めています。



人と知見

事業ノウハウの 蓄積

加盟店が持つ事業ノウハウや店舗運営の好事例を相互に共有しています。過去数回のブランド統合による店舗網拡大ノウハウもまた、重要な経営資源です。

詳細はP30をご参照ください

多様な人材

これまで、数回のグループ再編を通して、様々なバックグラウンドを持つ人材が集結しました。多様な人材がシナジーやイノベーションを創出できるよう、組織の整備を進めています。

詳細はP32をご参照ください

2019年9月、ファミリーマート基本理念を改定。これからのファミリーマートの成長を支えていく価値観です。

コーポレートメッセージ

あなたと、コンビニ、ファミリーマート

ミッション

私たちが大切にすること

1. ファミリーマートは、一軒の小さな商店です。その町に暮らす人々と共に生き、生かされています。地域からずっと必要とされる存在であるように、人や**地域に寄り添う**ことで進化し続ける地域密着を、本気で実現します。
2. 来てくださる**お客さま一人ひとりに**合わせて、全力を尽くすこと。いつでも欲しいものが揃っているだけでなく、新鮮で驚きのある、質の良いものとの出会いがあること。そして、たとえ用事がないときでも、寄りたくなる場所であることを心がけます。
3. ファミリーマートに関わるみんなが、ひとつの商店を切り盛りする**家族のように**つながっていきます。同時に、お客さまにとって地域の家族のような存在を目指します。誰もが安心して暮らすために工夫して、この世の中に便利さだけでなく、生きる豊かさがゆきわたるように。「家族」が幸せである未来に貢献します。

ファミリーマートの 価値創造モデル

コーポレートメッセージ「あなたと、コンビニに、ファミリーマート」のもと、ファミリーマートは社会のニーズや課題に向き合い、
「リアル店舗」「商品と情報のインフラ」「人と知見」それぞれが持つ価値を向上させることで、
「社会・生活インフラ」としての存在価値を高めています。
また、地域に密着した存在として優先的に取り組むべき重要課題を特定し、その解決にも挑戦しています。



会長メッセージ

Message from the Chairman



代表取締役会長

高柳 浩二

**新生 ファミリーマートとして、加盟店とともに
「便利で豊かな生活」の実現に邁進します。**

新たなスタートを切ったファミリーマート

2016年9月に持株会社として誕生したユニー・ファミリーマートホールディングス(株)は、2019年9月をもって100%子会社である(株)ファミリーマートを吸収合併し、商号を(株)ファミリーマートに改めます。

経営体制については、これまで事業会社(株)ファミリーマートで社長の任にあった澤田 貴司が代表取締役社長に、私が代表取締役会長に就任しました。

また、2018年8月には伊藤忠商事(株)の子会社となりました。今後も伊藤忠グループとしてのシナジー効果を最大限発揮できる体制づくりを進めます。また、上場会社としての独立性を尊重した適切なガバナンスを目指し、独立役員を増員した体制で新生ファミリーマートとしての新たな一歩を踏み出します。

グループ再編を短期間で断行

2018年度を振り返りますと、ディスカウントストア「ドン・キホーテ」を運営する(株)パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス(以下、PPIH)との資本・業務提携を行い、2019年1月にはユニー(株)の全株式を同社へ譲渡いたしました。今後もPPIHとの協業関係については、両社の強みやノウハウを継続的に共有し、様々な面で深化させていく考えです。

こうしたグループ再編を短期間のうちに断行した背景には、少子高齢化をはじめとする人口構造の

変化に加え、小売業を取り巻く経営環境の変化が、かつてないほどのスピードで起きているという危機意識があります。店舗数の拡大に加え、ドラッグストアやディスカウントストアなど業界の垣根を越えた競争にもさらされているほか、ネット通販の参入も本格化し、競争に拍車がかかっています。こうした変化を見据え、今後、「強いリアル」を目指していくための一定の基盤固めができたものと考えています。

加盟店の事業成長を実現することがカギ

一方、コンビニエンスストア事業においては、2016年の経営統合以降、約2年3ヵ月という短期間でサークルK・サンクスをファミリーマートへとブランド転換し、国内約16,500店舗規模のネットワークを構築しました。今後、一層の激化が予想される経営環境の変化にも、強いブランド力を持つチェーンとして立ち向かう足場を固めることができたと認識しています。2019年度はブランド転換に

かけていたエネルギーを業容拡大や既存店の競争力強化にシフトしていく年になります。コンビニエンスストア事業は、独立した事業者である加盟店オーナーが店舗を運営する、フランチャイズビジネスです。お客様の近くにあり、いつでも必要な商品・サービスが揃うというコンビニエンスストアならではの特色を維持しながら、加盟店の事業成長を実現できるような仕組みを整備することが、チェーン

全体の健全な収益成長のカギになると考えています。また、今後は全ての産業で、労働生産性の改善に向けた取り組みが必須となるでしょう。ファミリーマートも例外ではなく、店舗運営の省力化に向けた施策を推し進めます。

人々の生活スタイルや消費行動が変化する中で、コンビニエンスストアには社会・生活インフラとしての存在価値が認識され、店舗数を拡大しながら店舗に

機能を付加することで成長を続けてきました。コンビニエンスストアを中心とする小売事業は、新たな業態も模索し、店舗の魅力向上によりお客様の来店動機を拡大させていかなければなりません。時代の変化にフレキシブルに対応し、ビジネスモデルに柔軟性を持たせることが、戦略を遂行していくうえで重要です。足元の状況を見据えると同時に中長期視点を併せ持ち、歩みを止めることなく、チャレンジし続けてまいります。

全ては加盟店のために

ブランド統合に際してサプライチェーンの再構築も行いましたが、中食製造拠点や物流拠点・物流網は、さらに効率化の余地が残されていると認識しています。一方で、今後はチェーンを一括りにした全体最適よりも、地域ごとの最適化を追求するフェーズへと移行すると見えています。すなわち、店舗網やサプライチェーンをそれぞれの地域に合わせながら、個別の事情にも対応できる柔軟性を残すことが求められるようになります。店舗運営の形態についても、店舗ごとの与件や出店地域の特性を勘案しながら、多様な可能性を模索していきます。

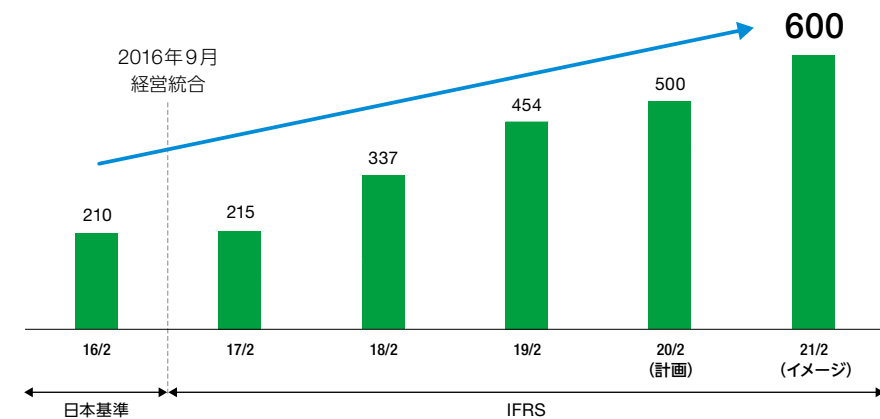
また、店舗の魅力向上にもこれまでにない新たな視点で取り組みます。全国に約16,500店舗規模のリアルな拠点を持つことは、無限のビジネスチャン

スを秘めています。物販に限定されない新たな機能を付加することで、お客様の来店動機を高め、店舗の競争力を向上させることを目指します。

これら全ての施策は、加盟店の事業成長をゴールとしています。本部が加盟店の利益を追求し、協業して成長していくことが、フランチャイズビジネスの根幹だからです。2019年7月にはバーコード決済つきスマートフォンアプリ「ファミペイ」のサービスを開始しましたが、これも小売事業のデジタル化対応の一環であると同時に、ファミリーマートが持つ購買情報やお客様との接点を活用したマーケティングを通してお客様の来店を促し、店舗の収益向上につなげる施策でもあります。

親会社所有者帰属利益成長イメージ

(単位：億円)



全ての施策は、加盟店の事業成長をゴールとしています。本部が加盟店の利益を追求し、協業して成長していくことが、フランチャイズビジネスの根幹だからです。



マネジメントメッセージ

「社会・生活インフラ」として持続的に成長する

2018年4月に持株会社として策定した2020年度までの中期経営計画において、目標として掲げている親会社の所有者に帰属する当期利益600億円は、コンビニエンスストア事業を継続事業とする新会社においても据え置きます。2019年度は、既存店の将来的な収益力を高めるため、加盟店支援や店舗設備に関する積極投資を推し進めてまいります。初年度となる2019年度は経費負担もその分増加することになりますが、今後は平準化が見込まれるとともに、あらゆる面でのコスト削減を図ることで、中期経営計画の目標を達成してまいります。

また、株主の皆様への利益還元につきましては、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との基本方針に変更はなく、2019年度につきましては1株当たりの配当金を40円とさせていただく計画です。なお2019年3月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っており、ご報告している配当金額は株式分割後のものであることをご承知おきください。

昨今、人手不足や営業時間など店舗運営の在り方を巡り、コンビニエンスストア事業に対する社会的関心の高さを改めて感じています。コンビニエンスストアが社会にとって不可欠な存在として認識されている証であり、社会の声に真摯に耳を傾け、経営の舵取りをする責任の重さを痛感しているところです。ファミリーマートは今後も、「社会・生活インフラ」として創意工夫をさらに重ね、企業としての持続的な成長のために邁進してまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては今後とも、ファミリーマートにご支援を賜りますよう心よりお願い申し上げます。

2019年8月

代表取締役会長

高柳浩二

社長メッセージ

Message from the President



代表取締役社長

澤田 貴司

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

ファミリーマートの将来像を描く前に

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

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

最優先課題は店舗業務負荷の軽減

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

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

加盟店との対話を通じて業務改革を進める

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

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



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

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

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

 「店舗作業負荷の軽減」の詳細についてはP21をご参照ください

加盟店との信頼関係が成長のエンジン

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

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

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

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

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

「人」の力を最大化するために

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

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

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

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

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

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

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

4つの挑戦

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

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

📖 「加盟店支援の強化」の詳細についてはP21をご参照ください

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

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

📖 「店舗収益力の強化」の詳細についてはP24をご参照ください

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

📖 「デジタル推進」の詳細についてはP28をご参照ください

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

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



最後に

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

マートにご期待いただくとともに、ますますのご指導ご鞭撻を賜れば幸いです。

2019年8月

代表取締役社長

澤田 貴司

—— 経営環境と成長戦略 ——

コンビニエンスストアはこれまでも、社会の変化に対応し、

解決すべき課題に取り組むことで自らの存在価値を向上させ、成長してきました。

ファミリーマートを取り巻く経営環境には現在、従来になく大きな変化が訪れています。

これらの変化を次の成長のための機会と捉え、

「リアル店舗」「商品と情報のインフラ」「人と知見」それぞれの領域で

各種の施策に取り組んでいます。

社会の変化※

総人口に占める65歳以上の割合：

28.1%

総人口に占める三大都市圏の人口：

51.7%

15～64歳女性の就業率：

69.9%

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

※ 総務省 住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数、労働力調査

社会課題



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

競争環境の変化

コンビニエンスストアの市場規模※



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

※ 経済産業省「商業動態統計」をもとに当社作成

店舗の価値を最大化するために



リアル店舗

▶ P20

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

インフラの価値を最大化するために



商品と情報のインフラ

▶ P26

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

人と知見の価値を最大化するために



人と知見

▶ P30

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



— ファミリーマートの成長戦略 —

店舗の価値を最大化するために



リアルの店舗

加盟店支援の強化

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

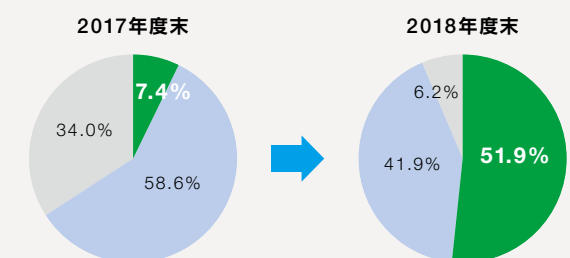
店舗オペレーションの効率化

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

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

店舗作業負担の軽減 (加盟店向けアンケートの結果)

■ 減少した ■ 変わらない ■ 増加した



2019年度店舗作業の効率化（投資額：250億円）

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

店舗の価値を最大化するために



リアル店舗

店舗経営をサポートする制度

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

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

 複数店奨励金制度についてはP86をご参照ください

加盟店に向けた主な施策

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

加盟店支援「行動計画」を策定

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

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

時短営業実験の概要

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

()内は(株)ファミリーマートにおける組織名(営業所)

IoTを活用した「次世代型コンビニエンスストア」実現へ

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



「ファミリーマート佐江戸店」の店内

重要課題 2



社会・生活インフラとして、活力ある地域社会の発展への貢献

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



店舗の価値を最大化するために



リアル店舗

店舗収益力の強化

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

商品の価値向上

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

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

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

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

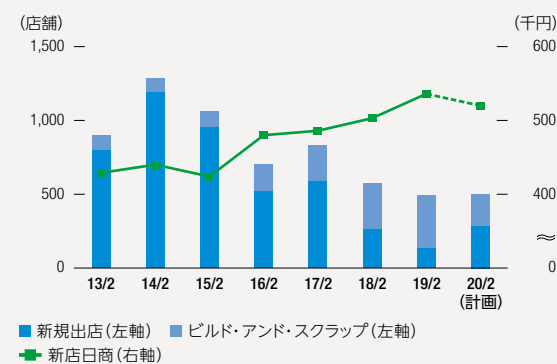
店舗基盤の強化

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

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

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

出店数と新店日商の推移



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

重要課題 4

高度化・多様化する消費者ニーズへの対応

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



スーパー大麦を使用したおむすび「紅鮭わかめ」

インフラの価値を最大化するために



商品と情報のインフラ

サプライチェーンの高度化

グループ再編に伴い物流拠点を最適化しました。

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



ファミリーマートの中食製造拠点。
自動化に向けた設備投資も進む



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

店舗網に最適な物流網を構築

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

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

商品の魅力を持続的に向上させる

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

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

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



発注・在庫管理の一層の効率化に向け新型タブレットを導入

重要課題 3



安全・安心な商品をお届けするサプライチェーンマネジメントの強化

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

インフラの価値を最大化するために



商品と情報のインフラ

情報インフラを活用した事業拡大

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

「オープン主義」が基本方針

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

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

「ファミペイ」のサービスを開始

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

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

デジタル化による新事業創出

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

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

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



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

ファミリーマートの成長戦略

アプリ機能

ファミペイ

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

決済機能

FamiPay

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

※1. 「FamiPay」は、(株)ファミマデジタルワンが発行する電子マネーです。

※2. 物販は200円(税込)につき1ボーナス還元(1円相当)

Famiポートサービス・収納代行等は1件につき10ボーナス還元

(FamiPayボーナス還元の対象とならない一部の物販・サービスがあります)

FamiPayボーナスはFamiPayにチャージして利用可能



※ イメージ画像

人と知見の価値を最大化するために



人と知見

事業ノウハウの蓄積

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

スーパーバイザー(SV)の能力強化

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

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

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

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

好事例を積極的に共有する仕組み

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

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

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

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



人と知見の価値を最大化するために



人と知見

多様な人材が活躍する職場環境

FamilyMart

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

本部機能の見直し

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

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

健康管理室の新設

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

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

働き方改革の浸透

「全社一斉ノー残業デー」「20時終業ルール」「有給休暇取得強化月間」などを実施し、社員一人ひとりが「働き方改革」を意識して取り組んでいます。また「2020年度総実労働時間2,000時間達成」を目

標とし、社長をはじめとするマネジメントが年度ごとに具体的な数値目標を定めた「働き方改革宣言」を策定し、労働環境の改善を牽引しています。

 関連データ：P63をご参照ください



社内店舗



役員会議室



オープンスペース

総合受付

重要課題 5



ダイバーシティの推進

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

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

CFOメッセージ

CFO Message



取締役 専務執行役員
CFO

中出 邦弘

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

CFOの役割

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

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

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

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

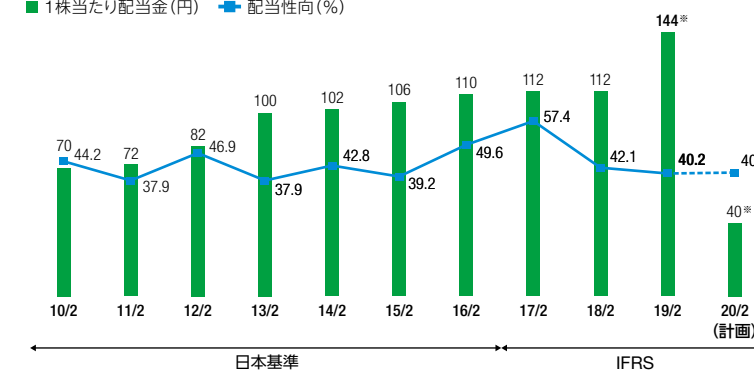
収益成長と財務の健全性を維持

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

を進めることができたことは一定の評価に値すると考えます。その背景には、経営環境の変化を捉えて戦略上の課題を認識し、迅速かつ果敢に意思決定するマネジメントの姿勢がありました。従来にない小売業の形を模索する過程で(株)パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス(PPIH)との

1株当たり配当金／配当性向

■ 1株当たり配当金(円) ■ 配当性向(%)



※ 2019年3月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っており、2018年度については当該株式分割前の配当金を、2019年度(計画)については当該株式分割後の影響を考慮した配当金を記載しています。

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

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

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

次の成長への基盤構築に向けた投資

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

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

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

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

持続的な企業価値向上に向けて

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

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

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

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

中核となる新規事業に挑戦したい

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



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

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



環境への配慮

Environmental Awareness

環境負荷低減に対する社会からの関心は年々高まっています。

国内約16,500店舗で日々の生活に欠かせない商品を提供し、

原料の調達から製造・配送に至るサプライチェーンを持つファミリーマートでも、

事業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。

プラスチックごみの削減

廃棄されたプラスチックによる海洋汚染や生態系への影響は、グローバルで解決すべき課題として社会的な注目を集めています。包装材を中心にプラスチックを使用しているファミリーマートにおいても、プラスチックごみの発生抑制に取り組むと同時に、環境に負荷の少ない素材への切り替えを進めています。

バイオマスプラスチック容器の活用

ファミリーマートでは、サラダの定番商品に植物由来の包材であるバイオマスプラスチック容器を使用しています。石油資源を使わず植物を原料とするバイオマスプラスチックは、原料の植物が光合成時に吸収するCO₂の量と処分時に焼却によって排出されるCO₂の量がほぼ同じであることから総排出量の抑制につながります。2018年度は2,402トン相当のCO₂排出量を削減することができました。



バイオマスプラスチック容器を使用した
「フレッシュ野菜 サラダ」

包装材の容量削減

弁当類の包装については2014年度より、容器と蓋の結合部分のみをフィルム包装する「サイドシュリンク包装」へ順次変更しています。この変更により、プラスチック原料を年間541トン、CO₂換算で年間1,934トン相当を削減しています。

また、オリジナル惣菜「お母さん食堂」では、包装材をプラスチックの蓋から容器の蓋に特殊加工するトップシールへと変更しました。この変更により、同容量の惣菜容器と比較して、プラスチック原料を年間33.6トン、CO₂換算で年間153.7トン（導入時の試算）を削減しています。

レジ袋削減に向けた取り組み

ファミリーマートが加盟する一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会では、「2020年度までにレジ袋辞退率30%達成」を目標に掲げています。この実現に向け、レジでのお声掛けやポスター掲示による啓発活動を行い、ファミリーマートの2018年度のレジ袋辞退率は28.9%となりました。また、ストアスタッフによる適正サイズのレジ袋使用、原料となる石油使用量の削減につながる薄肉化など、レジ袋削減に向けた施策を推進しています。

食品ロスの削減

ファミリーマートの店舗売上高は、約60%が食品で占められています。販売数を予測して製造し、消費期限内に味わっていただくことができなかった商品を廃棄することは、大きな環境負荷につながるだけでなく店舗にとっても負担となります。こうした食品の廃棄ロスを削減するために、様々な取り組みを行っています。

中食商品のロングライフ化

主力商品である中食カテゴリでは、原料や調理方法を見直してロングライフ化（販売期限の延長）に取り組んでいます。

原料・製造工程・調理方法の見直しによるロングライフ化

カテゴリ	実施例
パン	水分値管理・生地配合見直しでの劣化低減
デザート	パイ生地の原材料見直し
チルド寿司	炊飯方法変更による米の劣化低減
調理パン	調理方法変更

オリジナル惣菜「お母さん食堂」では、商品の一部に「ガス置換包装」を採用しています。これは、容器内に酸素に代えて二酸化炭素と窒素を注入することで、酸化抑制効果を高め、食品の劣化を防ぐ技術で、これにより惣菜の鮮度とおいしさを損なうことなく消費期限を延長することが可能になりました。今後は同様の包装技術を他の商品カテゴリにも拡大させる計画です。



「ガス置換包装」を採用した「お母さん食堂」

廃棄ゼロに向けた取り組み

おせち料理やクリスマスケーキなどの季節商品に関しては、廃棄ロス削減を目的に予約限定商品の設定や完全予約制の推奨を行います。

完全予約制に向けて、予約期間の延長、早期予約割引の設定、店頭店内等での告知に加え、2019年10月からは、新たにネット予約受付サイトを開設する予定です。過剰な発注を抑制するだけでなく、製造数を適正化させ、廃棄ゼロを目指します。

冷凍食品の売場拡大

保存性の高い商品へのニーズが拡大していることから、冷凍食品の品揃えを拡大するとともに、売場においても陳列棚の数を増やして対応しています。2019年9月末までに4,000店舗で売場を拡大する予定で、中食商品に続く重点カテゴリとして位置付けています。



冷凍食品の売場を拡大



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ご就任されてから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

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 です。

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。特に最近は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、社外役員の皆さん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。特にここ最近では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年間を振り返ると、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、本社にいて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。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かね。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

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弁化					
相談役制度の廃止	社内外の変化への対応					

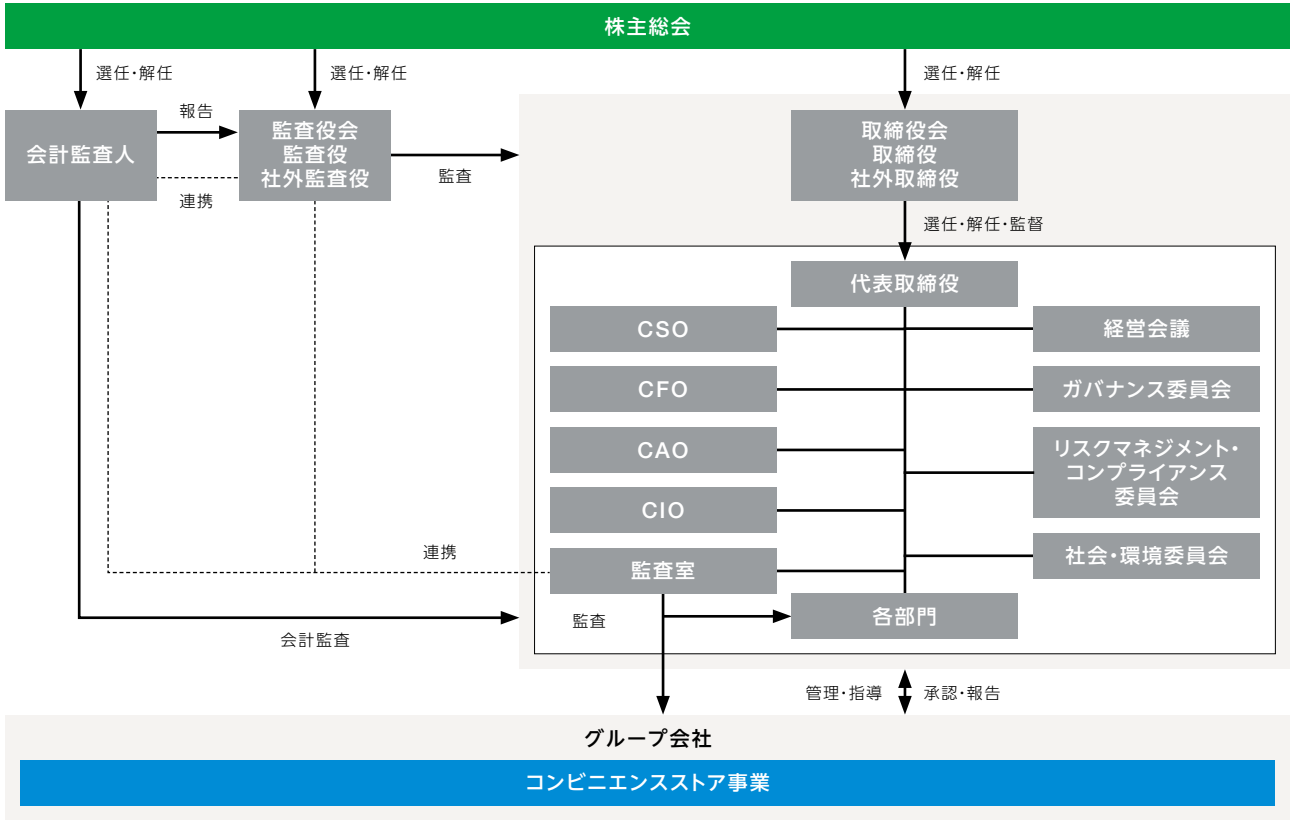
※ 2016年9月のユニーグループ・ホールディングス(株)との経営統合後の経営体制

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)
独立役員の人数	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



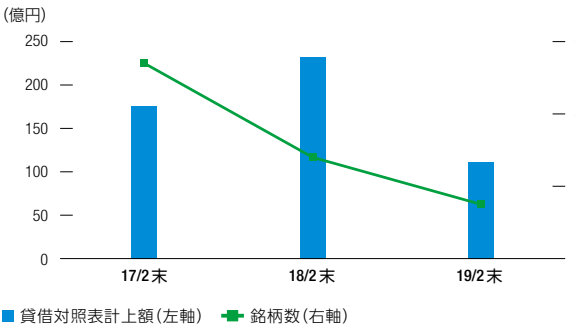
政策保有株式の保有方針と議決権行使基準

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



経営を支える基盤



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
CIO

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)

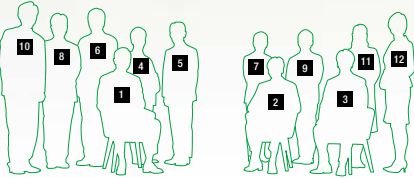
関根 近子

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



経営を支える基盤

(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上席執行役員 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、当社を持株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 シティユーワ法律事務所
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
シティユーワ法律事務所 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

舘岡 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、当社を持株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。日々変化す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「顧客満足の最大化」「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

社外取締役に對し、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	・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)	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、定期的に開催しています。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、たとえば、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

業績サマリー

Consolidated Financial Highlights

(単位：百万円)

	2009年2月期	2010年2月期	2011年2月期	2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	日本基準 2016年2月期	IFRS 2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期※3、※4	2019年2月期
会計年度												
営業総収入／営業収益	287,342	278,175	319,889	329,218	334,087	345,603	374,430	427,676	424,435	843,815	637,013	617,174
営業利益／事業利益	36,532	33,530	38,223	42,586	43,107	43,310	40,417	48,734	50,281	55,670	41,671	51,553
当期純利益／親会社所有者帰属当期利益	16,451	15,102	18,023	16,584	25,020	22,611	25,672	21,067	17,763	21,585	33,656	45,370
設備投資	29,167	40,289	40,302	46,323	60,480	93,256	111,717	68,534	—	90,831	125,314	90,250
減価償却費	9,668	10,338	12,582	16,190	19,005	24,459	30,918	32,835	—	46,967	53,747	58,116
営業活動によるキャッシュ・フロー	75,027	△6,574	50,337	72,900	64,638	60,843	71,837	97,985	93,776	83,351	152,729	159,742
投資活動によるキャッシュ・フロー	△28,216	△36,152	△25,798	△20,746	△46,236	△64,377	△53,674	△61,566	△62,756	△30,657	△49,502	109,257
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,030	△8,341	△13,976	△14,188	△16,088	△21,054	△21,375	△17,394	△16,824	△4,916	△37,875	△156,234
会計年度末												
総資産／資産合計	398,125	424,209	436,034	472,822	526,758	588,136	666,244	730,295	728,976	1,667,074	1,731,787	1,372,117
純資産／親会社の所有者に帰属する持分	197,529	206,490	216,979	225,939	247,755	265,458	284,829	295,229	271,876	517,842	543,235	568,762
1株当たりデータ												
1株当たり純資産／1株当たり親会社所有者帰属持分(円)※1	2,001.50	2,096.43	2,207.53	2,299.14	2,515.61	2,686.37	2,872.40	2,987.34	2,864.20	4,089.07	1,073.29	1,123.78
1株当たり当期純利益／基本的1株当たり当期利益(円)※1	172.59	158.47	189.74	174.70	263.57	238.19	270.45	221.94	187.13	195.07	66.45	89.64
1株当たり配当金(円)	68.00	70.00	72.00	82.00	100.00	102.00	106.00	110.00	110.00	112.00	112.00	144.00
レシオデータ												
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率(%)	47.9	47.1	48.1	46.2	45.3	43.4	40.9	38.8	37.3	31.1	31.4	41.5
自己資本利益率／親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	8.8	7.7	8.8	7.8	11.0	9.2	9.7	7.6	6.6	5.5	6.3	8.2
総資本利益率(ROA)(%)	4.4	3.7	4.2	3.6	5.0	4.1	4.1	3.0	2.5	1.5	2.2	3.7
株価収益率(PER)(倍)	19.2	18.0	16.3	18.1	14.8	19.0	20.0	24.4	29.0	35.2	30.4	35.4
配当性向(%)	39.4	44.2	37.9	46.9	37.9	42.8	39.2	49.6	58.8	57.4	42.1	40.2
コンビニエンスストア事業(単体)												
既存店日商伸び率(%)	107.1	97.6	99.8	104.4	98.4	99.6	97.8	101.3	—	100.8	99.7	100.4
出店数	542	545	741	851	900	1,284	1,061	703	—	831	576	492
ファミリーマートチェーン総店舗数	14,651	15,789	17,598	20,079	22,181	23,622	16,970	17,502	—	24,500	24,081	23,814
国内店舗数(エリアフランチャイズ含む)	7,404	7,688	8,248	8,834	9,481	10,547	11,328	11,656	—	18,125	17,232	16,430
海外店舗数	7,247	8,101	9,350	11,245	12,700	13,075	5,642	5,846	—	6,375	6,849	7,384
食品リサイクル実施率(%)※2	24.0	26.2	45.7	47.8	51.2	49.0	45.0	50.5	—	47.0	54.1	56.3
その他データ												
従業員数(臨時雇用者数を除く)(人)	6,950	7,204	7,569	8,327	6,081	6,373	7,281	7,622	—	16,601	17,777	15,139
社員数(ファミリーマート単体)	3,060	3,065	3,358	3,356	3,364	3,694	3,896	4,304	—	6,199	5,944	6,045
女性管理職比率(ファミリーマート単体)(%)	1.1	0.8	0.7	0.7	1.0	0.7	0.8	1.8	—	1.2	2.4	3.4
正社員女性比率(ファミリーマート単体)(%)	11.1	12.1	12.3	12.3	12.9	12.1	12.4	13.6	—	12.1	12.7	15.9
株主数(人)	12,293	13,274	12,391	11,913	12,270	11,498	10,276	9,742	—	30,298	26,978	22,483

※1. 2019年3月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。これに伴い、2018年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり親会社所有者帰属持分及び基本的1株当たり当期利益を算定しています。

※2. 2017年2月期及び2018年2月期はサークルK・サンクスを含みます。

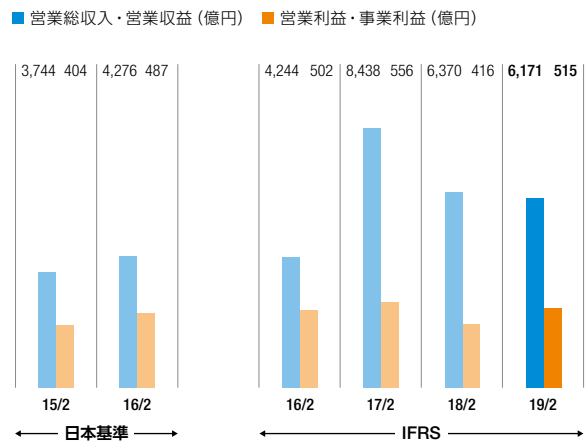
※3. 2018年2月期において行ったカネ美食品(株)との企業結合について、2018年2月期において暫定的な会計処理を行っていましたが、2019年2月期に確定したため、2018年2月期の財務数値を遡及修正しています。

※4. 2018年10月に当社が保有するユニー(株)の全株式を売却することを決定したため、2019年2月期において、同社及び同社の子会社の事業を非継続事業に分類しています。これに伴い、2018年2月期の営業収益及び事業利益の金額について、非継続事業を除いた継続事業の金額に組替を行っています。

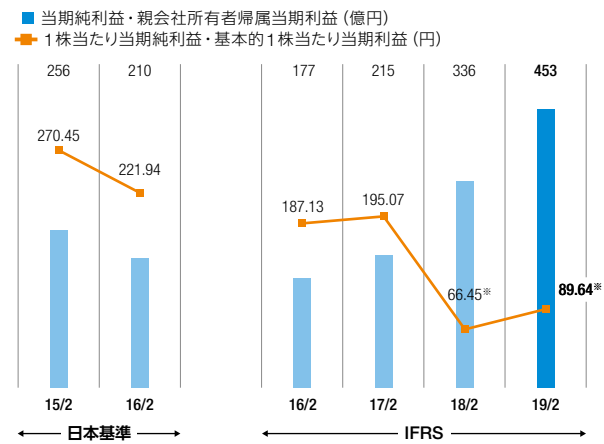
連結業績データ

Consolidated Performance

営業総収入・営業収益／営業利益・事業利益

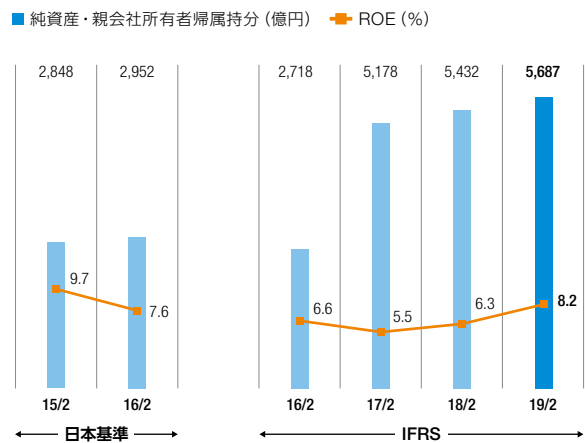


当期純利益・親会社所有者帰属当期利益／ 1株当たり当期純利益・基本的1株当たり当期利益

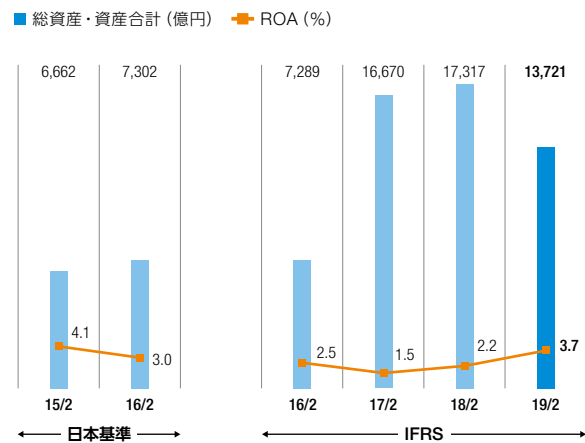


※ 株式分割後の金額を遡及して記載しています。

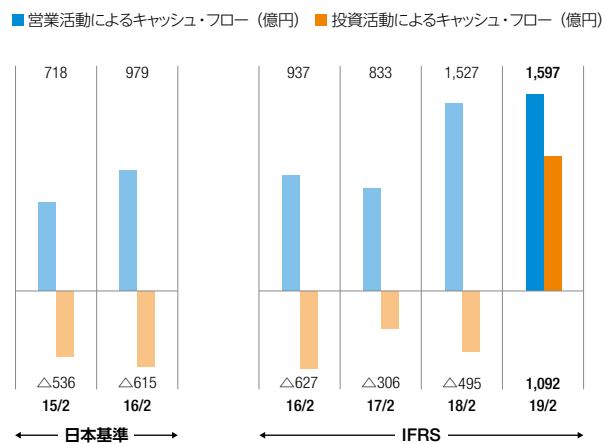
純資産・親会社所有者帰属持分／ROE



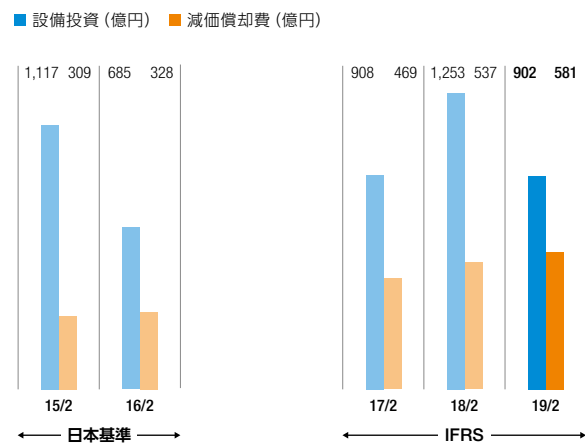
総資産・資産合計／ROA



キャッシュ・フロー



設備投資／減価償却費

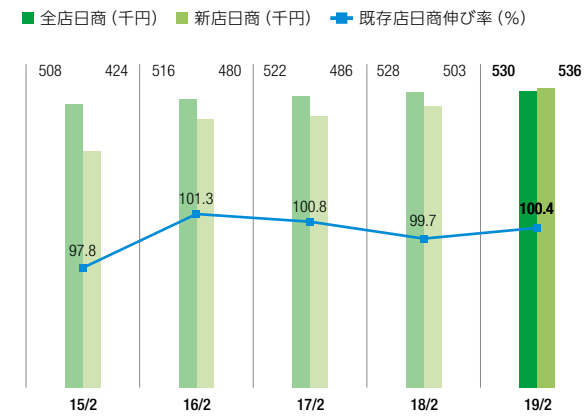


単体データ

Operating Data (Non-consolidated)

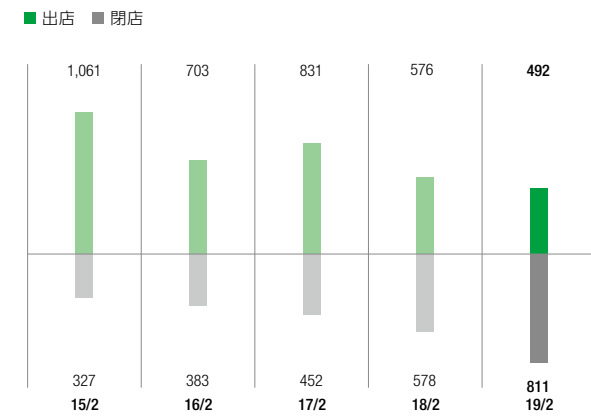
営業データ

平均日商／既存店日商伸び率※



※ ブランド転換後のサークルK・サンクスはファミリーマートの全店日商に含んでいますが、新店日商・既存店日商伸び率には含んでいません。

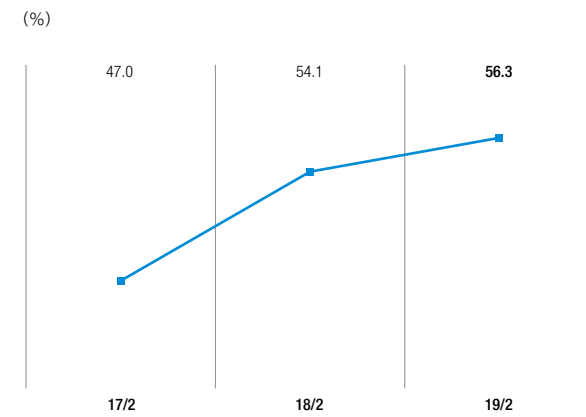
出店／閉店※



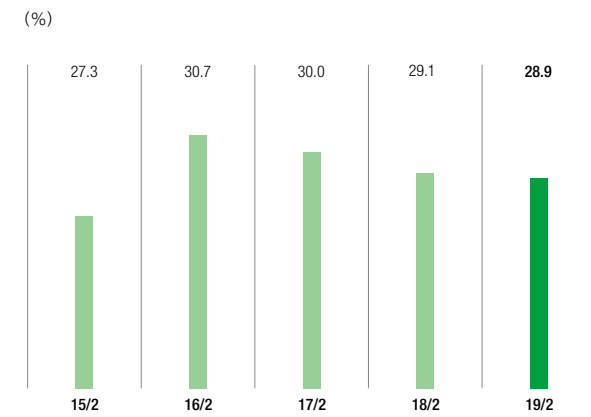
※ ビルド&スクラップ (B&S) を含みます。
また、サークルK・サンクスの数値は含んでいません。

環境関連データ

食品リサイクル実施率

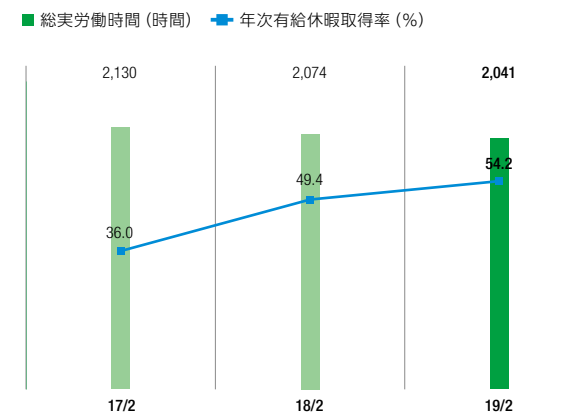


レジ袋の辞退率

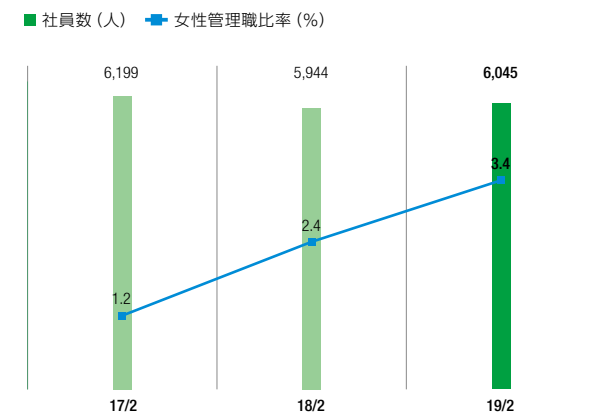


人事関連データ

総実労働時間と年次有給休暇取得率



社員数と女性管理職比率



経営者による財政状態、経営成績及び キャッシュ・フローの状況の分析

Management's Discussion and Analysis

ユニー・ファミリーマートグループ（報告主体）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27社、関連会社及び共同支配企業19社の計47社により構成されており、コンビニエンスストア事業、総合小売事業及びその周辺事業等を展開しております。

関係会社の状況	
(2019年2月28日現在)	
事業内容	主要な関係会社の名称等
コンビニエンスストア事業(43社)	
コンビニエンスストア事業	◎(株)ファミリーマート ※(株)沖縄ファミリーマート(沖縄県) ※(株)南九州ファミリーマート(鹿児島県及び宮崎県) ◎全家便利商店股份有限公司(台湾) ※Central FamilyMart Co., Ltd.(タイ) ※上海福満家便利有限公司(中国) ※広州市福満家連鎖便利店有限公司(中国) ※蘇州福満家便利店有限公司(中国)
その他の事業	◎(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) ◎(株)UFI FUTECH*(フィンテック関連事業) ◎(株)シニアライフクリエイト(宅配配達サービス事業) ◎(株)EVENTIFY(エンターテインメント事業) ※ポケットカード(株)(クレジットカード事業) ※(株)ライブ・ビューイング・ジャパン(エンターテインメント事業)
総合小売事業(2社)	
その他の事業	◎カネ美食品(株)(惣菜等の製造・加工・卸売)
(注) ◎は子会社、※は関連会社及び共同支配企業を表しております。 ※ 2019年7月1日付で社名を(株)ファミマデジタルワンに変更しました。	

総合小売事業

第1四半期において、UNY(HK) CO., LIMITEDの全保有株式の売却により、連結の範囲より除外しております。

第4四半期において、ユニー(株)の全保有株式の売却により、ユニー(株)及び同社の子会社を連結の範囲より除外しております。

親会社及びその他の関係会社の異動

第2四半期において、これまでその他の関係会社であった伊藤忠商事(株)は、当社株式の公開買付けにより当社の親会社となっております。

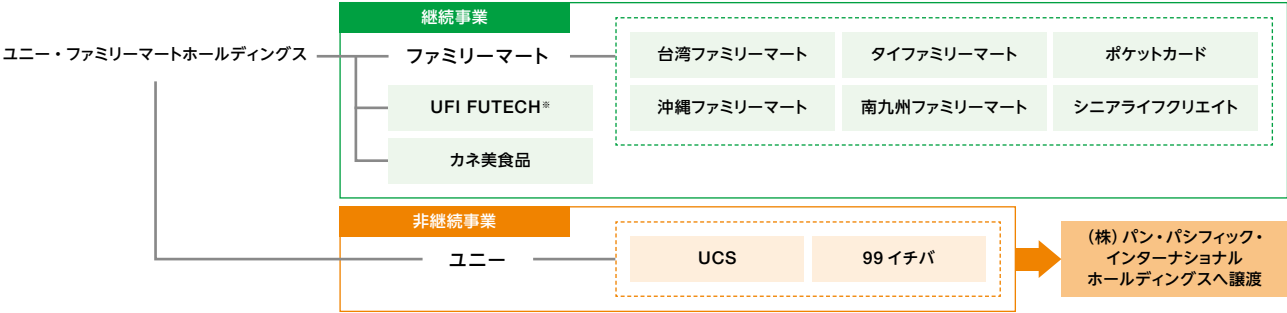
当社は、伊藤忠商事(株)及びその関係会社から構成されている伊藤忠グループに属しており、同社より商品供給体制に対するアドバイス・サポートなどの協力を得ております。

また、当社は有価証券の取引等の規制に関する内閣府令第49条第2項に規定する特定上場会社等に該当しており、これにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

なお、総合小売事業において、2019年4月12日に実行した株式一部譲渡に伴い、カネ美食品(株)は連結の範囲より除外されました。

継続事業と非継続事業

2018年10月に当社が保有するユニー(株)の全株式を売却することを決定したため、当期において、同社及び同社の子会社の事業を非継続事業に分類しております。これに伴い、非継続事業に分類した事業に関して、前期の連結損益計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び関連する連結財務諸表注記の一部組替を行っております。



※ 2019年7月1日付で社名を(株)ファミマデジタルワンに変更しました。

2019年2月期の経営環境

当期(2019年2月期、2018年3月1日～2019年2月28日)のわが国経済は、雇用・所得環境の改善を背景に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、業態を超えた競争の激化や消費者の低価格志向の継続、店舗や物流における人手不足等の影響もあり、厳しい経営環境が続きました。

小売業界全体では、当期の売上高は145.2兆円(前期比1.6%増)となりました。百貨店が6.3兆円(同2.1%減)、スーパーは13.1兆円(同0.5%増)、コンビニエンスストアは12.0兆円(同2.1%増)と変動した一方で、インターネット通販は前期の16.5兆円から当期は18.0兆円へと約9.0%伸長しております*。

※ 経済産業省「商業動態統計」「電子商取引に関する市場調査」

2019年2月期の業績

当社グループは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198億40百万円減少(前期比3.1%減)*の6,171億74百万円となりました。事業利益は、不採算店の閉鎖などにより前期より98億82百万円増加(同23.7%増)*の515億53百万円となりました。

税引前利益は、店舗資産やのれんに係る減損損失等の計上により前期より16億50百万円減少(同28.1%減)の42億25百万円となりました。

これから税金費用を控除し、非継続事業からの当期利益を加算した結果、当期利益は、前期より207億63百万円増加(同56.8%増)し573億16百万円となりました。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117億13百万円増加(同34.8%増)し453億70百万円となりました。

連結業績概要			
(単位:百万円)			
	18/2	19/2	前期比
営業収益	637,013*	617,174	96.9%
事業利益	41,671*	51,553	123.7%
親会社所有者帰属当期利益	33,656	45,370	134.8%

※ 2018年2月期の営業収益及び事業利益の金額は、非継続事業を除いた継続事業の金額に組替を行っています。

事業セグメントごとの取り組みと業績

2019年2月期の重点施策

1. 既存店の「質」の向上

コンビニエンスストア事業		総合小売事業
店舗基盤の強化	・ブランド統合完遂 ・ビルド&スクラップ (B&S) 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
-------------------	---

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、『ブランド統合』を最優先事項としながら、既存店の「質」の向上を目的とした『商品力の強化』『店舗運営の効率化』『店舗基盤の強化(ブランド統合完遂・ビルド&スクラップ(B&S)推進・既存店改装・施設改善・地域密着販促)』を推進してまいりました。

『ブランド統合』では、2018年11月30日付にて国内全てのサークルK・サンクスの営業が終了し、ファミリーマートへのブランド統合が完了いたしました。2016年9月より全社一丸となり進めてきたこのブランド転換は累計5,003店となり、転換店の日商・客数は、前年を上回り推移しております。統合完了後も、国内約16,500店の店舗ネットワークを活用し、中食をはじめとした商品づくりや物流の効率化等、統合効果のさらなる発揮を目指してまいります。

『商品力の強化』では、中食の基本価値向上やマーケット変化に合わせた品揃えを実現するため、カウンターコーヒーや惣菜等の刷新を年間通じ行いました。カウンターコーヒーの「FAMIMA CAFÉ」では、2018年10月より新型コーヒーマシンの導入を開始、メニューの多様化に

加え、コーヒーやミルクの味わいをさらに引き立てたことで、多くのお客様にご好評いただいております。また、2017年9月に販売開始した惣菜シリーズの「お母さん食堂」では、発売1周年を機に、食卓に特に並ぶ機会の多い魚系惣菜の品揃えを拡充したほか、テレビCMや売場スペースの拡大、販促企画等マーケティング面の強化を併せ実施したことで、販売は前年を大きく上回り推移しております。

『店舗運営の効率化』では、人手不足に対応した店舗スタッフの業務効率化と業務軽減を目指した抜本的な改革を推進しております。2019年2月期は、納品時の作業時間短縮を目的とした数量確認省略(検品レス)の開始に加え、レジ周りの作業時間短縮を目的とした「セルフレジ」の導入店舗数拡大や「現金カウンター」の新規導入、また、業務負荷軽減を目的とした引出棚等の省力化什器の導入を行いました。2019年2月期に行った加盟店へのアンケート調査においても、「作業量が減少した」と感じる加盟店が大きく伸長しております。

『店舗基盤の強化』では、行政単位での店舗配置の再構築(タウンレイアウト)に基づくビルド&スクラップ(B&S)を推進し、高質な店舗網の構築に努めております。また、2019年2月には、コンビニエンスストアとの新たな相互送客を目指し、ファミリーマートが展開する24時間

フィットネス「Fit & GO」とコインランドリー「Famima Laundry」を、「ファミリーマート仲六郷第一京浜店」(東京都大田区)の同敷地内に開店いたしました。

「サービス面」では、決済手段の多様化を目的に、スマートフォンを活用したバーコード決済サービス「d払い」「LINE Pay」「PayPay」「楽天ペイ(アプリ決済)」を2018年11月以降順次開始したほか、2019年1月には、訪日外国人観光客のさらなる利便性向上を目的に、「Alipay(支付宝)」「WeChat Pay(微信支付)」の導入拡大をいたしました。

「CSR活動の推進」では、地域交流及び未来を担うこともたちを応援する取り組みとして、「ファミマこども食堂」を関東地方の5店舗で開催いたしました。店舗スペースを活用して地域のこどもたちや保護者が食事やコミュニケーションを楽しむ機会を提供するほか、店舗のバックヤード探検やレジ打ち体験等を通じて、ファミリーマートへの理解を深める取り組みも併せ実施いたしました。

「ダイバーシティの推進」では、多様な価値観を持つ社員が自分の強みを活かして新しい価値を生み出すための取り組みを行いました。2018年6月には、店舗建設に関わる当社女性社員が、女性ならではの視点や工夫を多数取り入れた店舗を北陸地方に2店開店したほか、2019年2月には、四国地方の当社女性社員と店舗女性スタッフが、共同で発案した地産地消のパン「鳴門金時のうずうず塩デニッシュ」を発売いたしました。加えて、障がい者雇用継続して取り組むとともに、店舗や農場、また、2019年2月に移転した新本社等、障がいのある社員が活躍できる場を多方面に設けることで、誰でも働き甲斐のある職場環境の整備に努めてまいります。

当期末の国内店舗数は16,430店(国内エリアフランチャイザー3社計917店を含む)となりました。海外事業では、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7,384店となり、国内外合わせた全店舗数は23,814店となりました。

これらの結果、当期の全店平均日商は530千円、差益率(サービス除く)は30.9%となり、コンビニエンスストア事業の営業収益は5,277億19百万円(前期比5.9%減)、セグメント利益(事業利益)は535億50百万円(同24.7%

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42億80百万円(前期は親会社の所有者に帰属する当期損失12億85百万円)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)

	18/2	19/2	前期比
営業収益	560,880	527,719	94.1%
セグメント損失	△1,285	△4,280	—

ファミリーマート	18/2	19/2	前期差
既存店日商伸び率(%)	99.7	100.4	—
既存店平均日商(千円)	534	538	4
既存店平均客数(人)	912	896	△16
既存店平均客単価(円)	585	600	15

総合小売事業

当期において、当社が保有するユニー(株)の全株式を(株)パン・パシフィック・インターナショナルホールディングスに譲渡しており、総合小売事業セグメントのうち、ユニー(株)及び同社の子会社の事業を非継続事業に分類しております。

総合小売事業の営業収益は6,401億40百万円(前期比10.9%減)、セグメント利益(事業利益)は294億44百万円(同25.1%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112億91百万円(同36.2%減)となりました。なお、連結損益計算書においては「非継続事業からの当期利益」として表示組替を行っております。

総合小売事業 業績概要

(単位：百万円)

	18/2	19/2	前期比
営業収益	718,768	640,140	89.1%
セグメント利益	17,708	11,291	63.8%

財政状態

資産合計は、前期末より3,596億69百万円減少し1兆3,721億17百万円となりました。

流動資産は、現金及び現金同等物が増加した一方で、営業債権及びその他の債権が減少したこと等により、前期末より133億7百万円減少しました。

非流動資産は、ユニー(株)及び同社の子会社を売却したこと等により、前期末より3,463億63百万円減少しました。

負債合計は、前期末より3,607億48百万円減少し7,823億80万円となりました。

ユニー(株)及び同社の子会社の売却に伴い負債が減少したこと等により、流動負債が前期末より1,316億67百万円、非流動負債が前期末より2,290億81百万円それぞれ減少しました。

資本合計は、前期末より10億79百万円増加し5,897億37百万円となりました。これは主として、総合小売事業においてユニー(株)及び同社の子会社の売却に伴い非支配持分が減少した一方で、利益剰余金が増加したことによるものであります。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は前期の31.4%から41.5%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6.3%から8.2%に、1株当たり親会社所有者帰属持分は1,123円78銭となりました。なお当社は2019年3月1日を効力発生日として普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っており、前期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり当期利益を算定しております。

資本の財源及び資金の流動性に関する情報

キャッシュ・フローの状況

当期におけるキャッシュ・フローの状況は以下の通りです。

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1,597億42百万円となり、前期に比べ70億13百万円増加しております。これは主に、預り金の減少額が前年同期に対して増加した一方、営業債権及びその他の債権が増加したことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果獲得した資金は1,092億57百万円となりました(前期は495億2百万円の資金使用)。これは主に、非継続事業に分類したユニー(株)及び同社の子会社に係る投資活動キャッシュ・フローが、貸付金の回収により増加したことによるものです。

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1,562億34百万円となり、前期に比べ1,183億58百万円増加しております。これは主に、借入金の返済による支出が増加したことによるものです。

以上の結果、当期末の資金は、前期末に比べ1,003億24百万円増加し、3,534億98百万円となりました。

資金需要

当社グループの資金需要は主に大きく分けて運転資金需要と設備資金需要の2つがあります。運転資金需要のうち主なものは販売費及び一般管理費等の営業費用によるものであります。また、設備資金需要としましては、コンビニエンスストア事業における新規出店、既存店改装及び什器・システム機器等の店舗投資によるものがあります。

財政政策

当社グループは現在、運転資金につきましては自己資金により充当し、設備資金につきましては、自己資金のほか設備資金計画に基づく調達計画を作成することにより対応しております。自己資金に不足が生じる場合、リース、借入金または社債等による調達を行うこととしております。

なお、海外子会社につきましては、運転資金、設備資金とも、原則として直接現地法人により調達を行っておりますが、必要に応じ、当社が保証を差し入れております。

設備投資等の概要

当社及び当社の子会社では、コンビニエンスストア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813億86百万円の設備投資を実施しました。

設備投資

(単位：百万円)			
	18/2	19/2	前期比
コンビニエンスストア事業	116,281	78,474	67.5%
総合小売事業	9,007	9,745	108.2%
小計	125,289	88,219	70.4%
非継続事業	△ 7,359	△ 8,864	120.5%
全社（共通）	26	2,031	—
合計	117,956	81,386	69.0%

なお、コンビニエンスストア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497億91百万円、店舗等賃借に伴う敷金投資が186億39百万円、情報システム関連投資が100億43百万円であり、総合小売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79億74百万円、店舗等賃借に伴う敷金投資が48百万円、情報システム関連投資が17億23百万円です。

また、総合小売事業に含まれるユニー(株)及び同社の子会社に係る設備投資については、非継続事業に分類しております。その内訳は、店舗等の新設、改修等に関するものが△71億6百万円、店舗等賃借に伴う敷金投資が△34百万円、情報システム関連投資が△17億23百万円です。

なお、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63円50銭、期末配当を1株当たり80円50銭とし、年間では1株当たり144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、業態を超えた競争環境の激化や根強い節約志向による消費マインドの低下、人手不足の深刻化の影響等から、先行きは依然として不透明な状況が続くものと見込まれます。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や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いきます。

当社グループにおいては、『4つの挑戦』として、『加盟店支援の強化』を最優先事項としながら、『店舗収益力の強化』『デジタル推進』『(株)パン・パシフィック・インターナショナルホールディングスとの協業推進』の各取り組みについて、スピード感を持って実行してまいります。

『加盟店支援の強化』では、セルフレジや新型発注端末等店舗運営の効率化に向けた店舗投資を重点的に進めていくほか、協力派遣会社からの人材派遣対応範囲を全国規模へと順次拡大することで、人手不足や店舗人件費等のコスト増への対応を進めていきます。また、時短営業の実験に着手するほか、加盟店向け福利厚生等の各種制度改善や加盟店とチェーン本部との対話をさらに充実させていきます。加えて、加盟店の廃棄ロス削減の取り組みとして、中食商品のロングライフ化とともに、弁当や季節商品における予約販売強化に取り組んでまいります。

『店舗収益力の強化』では、商品力の強化を目的に、おむすびや弁当、ファスト・フード等の中食基軸商品の刷新を行うことで商品の基本価値をさらに高めていくほか、冷凍食品売場の拡大や新型コーヒーマシンの全店導入等、新規什器の投入を積極的に行っていきます。また、2019年10月に予定されている消費増税を見据えた対応として、商品価格帯の見直しとその幅に広がりを持たせること

で、新たな顧客層を獲得していきます。加えて、行政単位での店舗配置の再構築に基づくビルド&スクラップ(B&S)を推進しながら三大都市圏への出店強化を図ることで、高質な店舗網の構築に努めていくほか、地域別の商品開発や店舗づくり、地域販促等の地域に密着した取り組みをさらに強化することで、地域のお客様の気持ちに一番近いコンビニエンスストアを目指してまいります。

『デジタル推進』では、グループ独自の電子マネー「FamiPay」を実装したバーコード決済つきスマートフォンアプリの提供を、2019年7月に開始いたしました。また、バーコード決済やポイントに関する領域では、オープン化戦略を拡大するほか、データを活用した新たなビジネスにも着手することで、デジタル戦略の推進を行ってまいります。

『(株)パン・パシフィック・インターナショナルホールディングスとの協業推進』では、商品・サービスの共同開発、金融サービス分野での協業、海外事業の共同展開の各分野について、引き続き取り組みを進めてまいります。

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。

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85.1%の5,250億円、事業利益は当期比126.1%の650億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は当期比110.2%の500億円を見込んでおります。

業績予想(連結)

(単位：百万円)

	19/2	20/2 (計画)	前期比
営業収益	617,174	525,000	85.1%
事業利益	51,553	65,000	126.1%
親会社所有者帰属当期利益	45,370	50,000	110.2%

事業等のリスク

Operational and Other Risks

当社グループの事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、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。

(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事業を展開しています。事業展開している国内・海外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、主たる事業のひとつであるコンビニエンスストア事業において、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) 食品等の安全性

当社グループは、コンビニエンスストア事業において、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。また、食品以外にも衣料や日用品等、消費者の生活にかかる商品も提供しております。万一、これらの商品においてリコール等の重大な事故が発生した場合、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。

当社グループといたしましては、品質管理基準を設定し、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、食品及び他の商品の安全・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、会社法、金融商品取引法、税法、労働基準法（その他労務管理に関わる法令等を含む）、食品関連諸法、独占禁止法・下請法、環境等に関する法令等の適用、行政の許認可等を受けており、当社グループでは法令遵守を極めて重要な企業の責務と認識のうえ、コンプライアンス体制を強化して法令遵守の徹底を図っております。しかしながら、こうした対策を行ったとしても、役員及び従業員による個人的な不正行為等を含めコンプライアンスに関するリスクもしくは社会的に信用が棄損されるリスクを回避できない可能性があります。

将来において、これらの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。

(8) 人材

当社グループは、事業展開している国内・海外において、お客様等の様々なステークホルダーとコミュニケーションをとる等の、事業を遂行する人材が不可欠となっております。万一、各事業における人材獲得競争の激化等により、ふさわしい人材の獲得が困難となった場合、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。

(9) 債権管理

当社グループは、事業の過程において、賃貸人に敷金・保証金を差し入れております。万一賃貸人の財務状況の悪化等により、これらの回収が困難となった場合、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。

(10) 減損

当社グループは、店舗にかかる有形固定資産及びのれん等多額の固定資産を保有しています。店舗の収益性低下により各店舗の簿価が回収できず減損処理を行った場合、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。

連結財務諸表

Consolidated Financial Statements

連結財政状態計算書 (IFRS)

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (2018年2月28日)	当連結会計年度 (2019年2月28日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	253,174	353,498
営業債権及びその他の債権	259,654	147,750
その他の金融資産	19,463	12,857
棚卸資産	55,558	17,956
その他の流動資産	24,838	25,822
小計	612,686	557,884
売却目的で保有する資産	4,485	45,981
流動資産合計	617,171	603,865
非流動資産		
有形固定資産	393,596	254,540
投資不動産	137,004	12,105
のれん	156,557	142,732
無形資産	66,252	56,833
持分法で会計処理されている投資	23,956	23,224
敷金	122,917	89,813
その他の金融資産	153,279	115,580
退職給付に係る資産	1,758	—
繰延税金資産	45,697	60,879
その他の非流動資産	13,599	12,547
非流動資産合計	1,114,615	768,253
資産合計	1,731,787	1,372,117

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (2018年2月28日)	当連結会計年度 (2019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	288,744	210,903
預り金	152,155	132,500
社債及び借入金	48,864	39,723
リース債務	27,160	26,270
未払法人所得税等	7,885	4,659
その他の流動負債	57,802	27,998
小計	582,611	442,053
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	8,891
流動負債合計	582,611	450,944
非流動負債		
社債及び借入金	332,282	173,152
リース債務	93,843	82,831
その他の金融負債	53,732	14,489
退職給付に係る負債	16,970	15,281
引当金	51,979	36,812
その他の非流動負債	11,711	8,873
非流動負債合計	560,517	331,436
負債合計	1,143,128	782,380
資本		
資本金	16,659	16,659
資本剰余金	236,785	236,747
自己株式	△1,104	△1,185
その他の資本の構成要素	15,925	6,773
利益剰余金	274,970	309,768
親会社の所有者に帰属する持分合計	543,235	568,762
非支配持分	45,424	20,975
資本合計	588,659	589,737
負債及び資本合計	1,731,787	1,372,117

連結財務諸表

Consolidated Financial Statements

連結損益計算書 (IFRS)

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2017年3月1日至 2018年2月28日)	当連結会計年度 (自 2018年3月1日至 2019年2月28日)
継続事業		
営業収益	637,013	617,174
売上原価	△154,292	△141,764
営業総利益	482,721	475,410
販売費及び一般管理費	△441,050	△423,857
持分法による投資損益	906	△2,070
その他の収益	5,070	6,077
その他の費用	△42,700	△51,665
金融収益	3,053	2,409
金融費用	△2,126	△2,079
税引前利益	5,874	4,225
法人所得税費用	12,520	20,574
継続事業からの当期利益	18,394	24,798
非継続事業		
非継続事業からの当期利益	18,158	32,517
当期利益	36,552	57,316
当期利益の帰属		
親会社の所有者	33,656	45,370
非支配持分	2,896	11,946
当期利益	36,552	57,316
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)		
継続事業	31.31	43.42
非継続事業	35.14	46.22
合計	66.45	89.64

事業利益の調整表

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2017年3月1日至 2018年2月28日)	当連結会計年度 (自 2018年3月1日至 2019年2月28日)
営業収益	637,013	617,174
売上原価	△154,292	△141,764
販売費及び一般管理費	△441,050	△423,857
事業利益	41,671	51,553

(注) 事業利益は、営業収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した当社独自の利益指標であり、IFRS で求められているものではありません。

連結包括利益計算書 (IFRS)

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2017年3月1日至 2018年2月28日)	当連結会計年度 (自 2018年3月1日至 2019年2月28日)
当期利益	36,552	57,316
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	8,546	△5,094
確定給付制度の再測定	△1,354	1,198
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	△14	△17
純損益に振り替えられることのない項目合計	7,178	△3,914
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	△149	△210
在外営業活動体の換算差額	△542	△576
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	142	△80
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△550	△866
税引後その他の包括利益	6,628	△4,780
当期包括利益	43,180	52,536
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	40,404	41,327
非支配持分	2,776	11,209
当期包括利益	43,180	52,536

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								利益 剰余金	合計	非支配 持分	合計
	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				
2017年3月1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	10,965	10,742
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	27,092	12,080
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	45,424	588,659
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	45,370	45,370	11,946	57,316
その他の包括利益	—	—	—	△316	△216	△4,738	1,227	△4,043	—	△4,043	△737	△4,780
当期包括利益合計	—	—	—	△316	△216	△4,738	1,227	△4,043	45,370	41,327	11,209	52,536
自己株式の取得	—	—	△83	—	—	—	—	—	—	△83	—	△83
自己株式の処分	—	1	1	—	—	—	—	—	—	2	—	2
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	△15,121	△15,121	△15,834	△30,954
支配の喪失とならない 子会社に対する 所有持分の変動	—	△39	—	—	—	—	—	—	—	△39	△6,646	△6,684
子会社の支配喪失に 伴う変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△13,203	△13,203
その他	—	0	—	—	—	—	—	—	△552	△552	25	△527
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△3,875	△1,227	△5,102	5,102	—	—	—
その他の資本の構成要素 から非金融資産等への 振替	—	—	—	—	△7	—	—	△7	—	△7	—	△7
所有者との取引額合計	—	△37	△82	—	△7	△3,875	△1,227	△5,109	△10,571	△15,799	△35,658	△51,457
2019年2月28日時点の残高	16,659	236,747	△1,185	△881	5	7,649	—	6,773	309,768	568,762	20,975	589,737

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 2017年3月1日 至 2018年2月28日)	当連結会計年度 (自 2018年3月1日 至 2019年2月28日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
継続事業からの税引前利益	5,874	4,225
減価償却費及び償却費	54,588	59,397
減損損失	29,838	34,741
持分法による投資損益(△は益)	△906	2,070
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△973	3,600
棚卸資産の増減額(△は増加)	△1,682	1,689
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	14,220	1,660
預り金の増減額(△は減少)	△7,120	△11,453
退職給付に係る資産及び負債の増減額	2,399	157
その他	14,738	20,427
小計	110,974	116,514
利息及び配当金の受取額	3,268	2,007
利息の支払額	△2,749	△3,461
法人所得税の支払額	△5,353	△2,402
法人所得税の還付額	4,485	2,723
非継続事業からの営業活動キャッシュ・フロー	42,103	44,360
営業活動によるキャッシュ・フロー	152,729	159,742
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	△40,463	△30,284
有形固定資産及び投資不動産の売却による収入	5,234	1,399
無形資産の取得による支出	△8,434	△4,618
敷金及び建設協力金の差入による支出	△20,234	△19,124
敷金及び建設協力金の回収による収入	9,472	7,620
投資の取得による支出	△8,489	△4,250
投資の売却、償還による収入	5,530	8,745
事業の取得による収入	700	—
事業の処分による収入	—	3,617
その他	△290	△1,529
非継続事業からの投資活動キャッシュ・フロー	7,471	147,681
投資活動によるキャッシュ・フロー	△49,502	109,257
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	145,832	132,891
社債及び借入金の返済額	△137,139	△221,719
リース債務の返済額	△28,650	△34,754
自己株式の取得による支出	△41	△83
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△55	△202
配当金の支払額	△14,188	△15,121
非支配持分への配当金の支払額	△3,593	△2,634
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	△96,000	—
その他	333	16
非継続事業からの財務活動キャッシュ・フロー	95,626	△14,627
財務活動によるキャッシュ・フロー	△37,875	△156,234
現金及び現金同等物の為替変動による影響	△466	△778
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	64,885	111,988
現金及び現金同等物の期首残高	188,289	253,174
売却目的で保有する資産に含まれる現金及び現金同等物	—	△11,665
現金及び現金同等物の期末残高	253,174	353,498

関係会社の状況

(2019年2月末日現在)			
名称	主要な事業の内容	議決権の所有割合または 被所有割合※4 (%)	関係内容
(子会社)			
(株) ファミリーマート※1	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。
全家便利商店股份有限公司※1	コンビニエンスストア事業	50.00 (50.00)	役員の兼任あり。
(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※2	フィンテック関連事業	72.33	役員の兼任あり。
(株) シニアライフクリエイト	宅配配食サービス事業	95.43 (95.43)	役員の兼任あり。
(株) EVENTIFY	エンターテインメント事業	100.00 (100.00)	
カネ美食品 (株) ※1、※3	惣菜等の製造・加工・卸売事業	53.14	役員の兼任あり。
その他 20 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	※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	※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	※5	
ポケットカード (株)	クレジットカード事業	34.0 (34.0)	
(株) ライプ・ビューイング・ジャパン	エンターテインメント事業	33.34 (33.34)	
その他 11 社			
(親会社)			
伊藤忠商事 (株) ※3	総合商社	50.48 (8.82)	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。

※1. 特定子会社に該当しております。
2. 2019年7月1日付で社名を(株)ファミマデジタルワンに変更しました。
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・ホールディングスは、China CVS (Cayman Islands) Holding Corp. の40.35%の議決権を所有しております。

ファクトシート

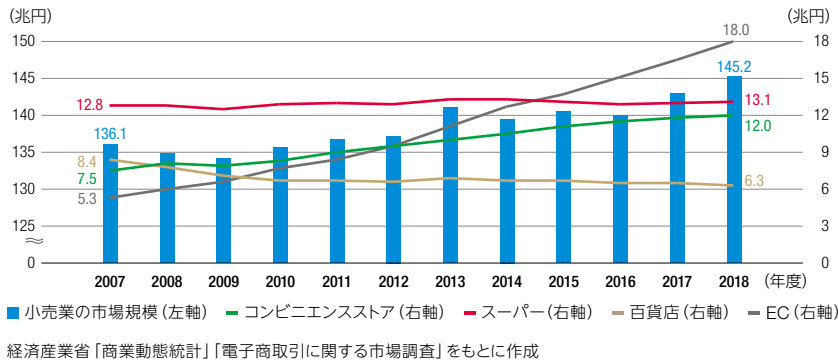
Fact Sheets

小売業界データ

小売業の売上高

	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	19年3月期
小売業全体	137,184	141,136	139,466	140,565	140,275	143,005	145,226
百貨店	6,649	6,893	6,702	6,792	6,560	6,535	6,396
スーパー	12,905	13,250	13,293	13,147	12,965	13,089	13,151
コンビニエンスストア	9,542	10,017	10,544	11,127	11,518	11,801	12,050
EC	9,513	11,166	12,797	13,774	15,135	16,505	17,984

小売業全体と業態別市場規模



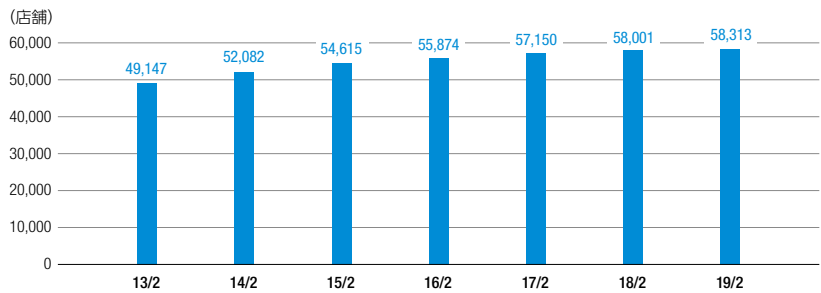
コンビニエンスストア業界データ

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)

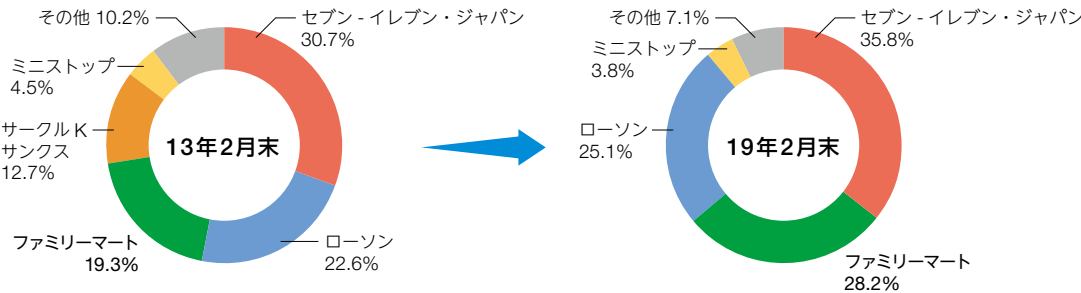
	13年2月末	14年2月末	15年2月末	16年2月末	17年2月末	18年2月末	19年2月末	前期差
セブン-イレブン・ジャパン	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422	20,260	20,876	616
ファミリーマート	9,481	10,547	11,328	11,656	12,995	15,726	16,430	704
ココストア	731	693	656	405				
サークルKサンクス	6,242	6,359	6,353	6,350	5,130	1,506		
ローソン	11,130	11,606	12,276	12,395	13,111	13,992	14,659	667
ミニストップ	2,192	2,218	2,151	2,221	2,263	2,264	2,197	△67
デイリーヤマザキ	1,617	1,571	1,574	1,548	1,559	1,553	1,473	△80
セイコーマート	1,154	1,160	1,161	1,184	1,180	1,197	1,202	5
コミュニティ・ストア	313	448	594	520	518	548	509	△39
JR東日本	502	506	506	505	500	494	492	△2
ポプラ	713	655	525	518	472	461	475	14
計	49,147	52,082	54,615	55,874	57,150	58,001	58,313	312

(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。

コンビニエンスストアの店舗数推移



店舗数シェア



チェーン全店売上高 (単体)

	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	19年2月期
ファミリーマート	1,584	1,721	1,860	2,005	3,009	3,016	2,982
サークルKサンクス	878	895	928	936			
セブン-イレブン・ジャパン	3,508	3,781	4,008	4,291	4,515	4,678	4,898
ローソン	1,693	1,758	1,932	1,960	2,027	2,110	2,236

既存店日商伸び率 (単体)

	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	19年2月期
ファミリーマート	98.4	99.6	97.8	101.3	100.8	99.7	100.4
サークルKサンクス	95.2	96.9	96.4	99.1	97.9	94.6	
セブン-イレブン・ジャパン	101.3	102.3	102.4	102.9	101.8	100.6	101.3
ローソン	100.0	99.8	99.0	101.4	99.8	100.0	99.5

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
ファミリーマート、セブン-イレブン・ジャパン、ローソンいずれも2018年2月期よりカード等の影響を除いた数値に変更しています。

コンビニエンスストア事業

株式会社ファミリーマート 単体業績

(単位：百万円)

	18年2月期	19年2月期				20年2月期	
	通期	通期		前期比 (%)	前期差	通期 (計画)	
						前期比 (%)	前期差
チェーン全店売上高	3,016,064	2,982,852	98.9	△33,211	3,000,000	100.6	17,147
営業収益	468,179	434,159	92.7	△34,020	414,000	95.4	△20,159
加盟店からの収入	327,453	335,744	102.5	8,292			
その他の営業収入	40,474	36,283	89.6	△4,191			
直営売上高	100,252	62,132	62.0	△38,121			
営業総利益	396,108	390,979	98.7	△5,129	388,000	99.2	△2,979
販売費及び一般管理費	361,912	346,723	95.8	△15,189	330,000	95.2	△16,723
借地借家料	164,930	159,375	96.6	△5,555			
人件費	65,256	59,601	91.3	△5,656			
宣伝販促費	20,583	19,734	95.9	△848			
減価償却費	45,257	50,300	111.1	5,043			
その他	65,885	57,713	87.6	△8,172			
事業利益*	34,196	44,255	129.4	10,059	58,000	131.1	13,745
その他の収益	1,669	1,297	77.7	△373	1,000	77.1	△297
その他の費用	41,982	48,903	116.5	6,921	8,500	17.4	△40,403
固定資産処分損	4,633	7,529	162.5	2,897			
減損損失	28,468	28,714	100.9	246			
その他	8,881	12,660	142.5	3,779			
金融収益	10,228	5,734	56.1	△4,494	6,000	104.6	266
金融費用	1,867	1,941	103.9	74	1,500	77.3	△441
税引前利益	2,244	442	19.7	△1,803	55,000	—	54,558
当期利益	509	△3,180	—	△3,689	40,000	—	43,180

※ 事業利益とは、営業収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した、日本基準における営業利益に相当する利益指標です。

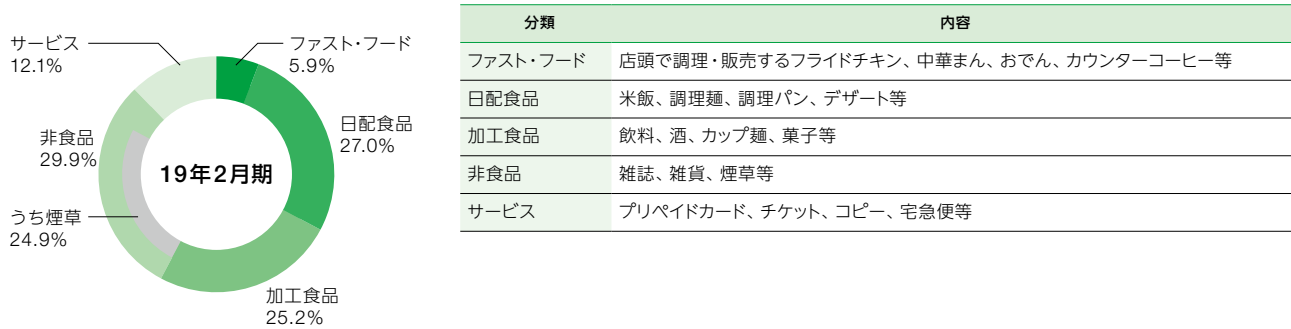
営業状況

平均日商の状況 (単体)

	18年2月期	19年2月期	20年2月期 (計画)
全店平均日商 (千円)	528	530	532
平均客数 (人)	892	879	881
平均客単価 (円)	592	603	604
既存店平均日商 (千円)	534	538	539
平均客数 (人)	912	896	897
平均客単価 (円)	585	600	601
(参考) ブランド転換店含む既存店日商伸び率 (%)	102.1	101.7	100.6
既存店日商伸び率 (%) *	99.7	100.4	
新店日商 (千円)	503	536	520

※ 既存店日商伸び率はサービス商材 (カード・チケット) を除いた数値です。

商品の状況 (単体)



(単位：百万円)

		18年2月期					19年2月期					20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 (%)		前期差 (%)		前期差 (%)		前期比 (%)		前期差 (%)		前期差 (%)	
	ファスト・フード	156,102	129.3	6.1	45.37	△0.06	170,940	109.5	5.9	45.18	△0.19		
	日配食品	681,946	116.4	26.8	35.97	0.20	787,923	115.5	27.0	36.07	0.10		
	加工食品	647,525	121.8	25.4	37.98	0.48	736,113	113.7	25.2	38.25	0.27		
	酒	108,794	124.7	4.3	25.27	0.69	124,877	114.8	4.3	25.64	0.37		
食品小計		1,485,575	120.0	58.3	37.82	0.36	1,694,976	114.1	58.0	37.94	0.12		
非食品		755,794	121.5	29.7	15.60	△0.15	873,989	115.6	29.9	15.56	△0.04		
	煙草	618,731	123.6	24.3	10.81	±0.00	726,298	117.4	24.9	10.97	0.16		
	サービス	305,474	127.0	12.0	6.20	0.16	352,090	115.3	12.1	6.68	0.48	27.52	0.05
合計		2,546,843	121.2	100.0	27.50	0.06	2,921,056	114.7	100.0	27.47	△0.03		
(参考) サービス除く 差益率					30.9	0.2				30.9	±0.0	31.0	0.1

店舗の状況

店舗数の推移

		18年2月末		19年2月末		20年2月末 (計画)	
		店舗数	前期差	店舗数	前期差	店舗数	前期差
	直営店	299	△57	239	△60	215	△24
	1FC	7,004	416	7,018	14		
	2FC	7,504	2,359	8,256	752		
	加盟店	14,508	2,775	15,274	766	15,398	124
ファミリーマート (単体)		14,807	2,718	15,513	706	15,613	100
サークルK・サンクス (単体)		1,506	△3,406	—	△1,506	—	—
国内単体計		16,313	△688	15,513	△800	15,613	100
(株) 沖縄ファミリーマート		324	6	325	1		
(株) 南九州ファミリーマート		406	1	400	△6		
JR九州リテール (株)		189	6	192	3		
サンクス西四国 (株) *		—	△63	—	—		
サークルケイ四国 (株) *		—	△155	—	—		
国内AFC計		919	△205	917	△2	943	26
国内計		17,232	△893	16,430	△802	16,556	126
台湾		3,168	97	3,357	189	3,551	194
タイ		1,134	△4	1,035	△99	978	△57
中国		2,197	322	2,569	372	2,802	233
ベトナム		160	38	149	△11	141	△8
インドネシア		88	18	122	34	172	50
フィリピン		65	△30	69	4	94	25
マレーシア		37	33	83	46	164	81
海外AFC計		6,849	474	7,384	535	7,902	518
国内・海外AFC計		7,768	269	8,301	533	8,845	544
チェーン計		24,081	△419	23,814	△267	24,458	644

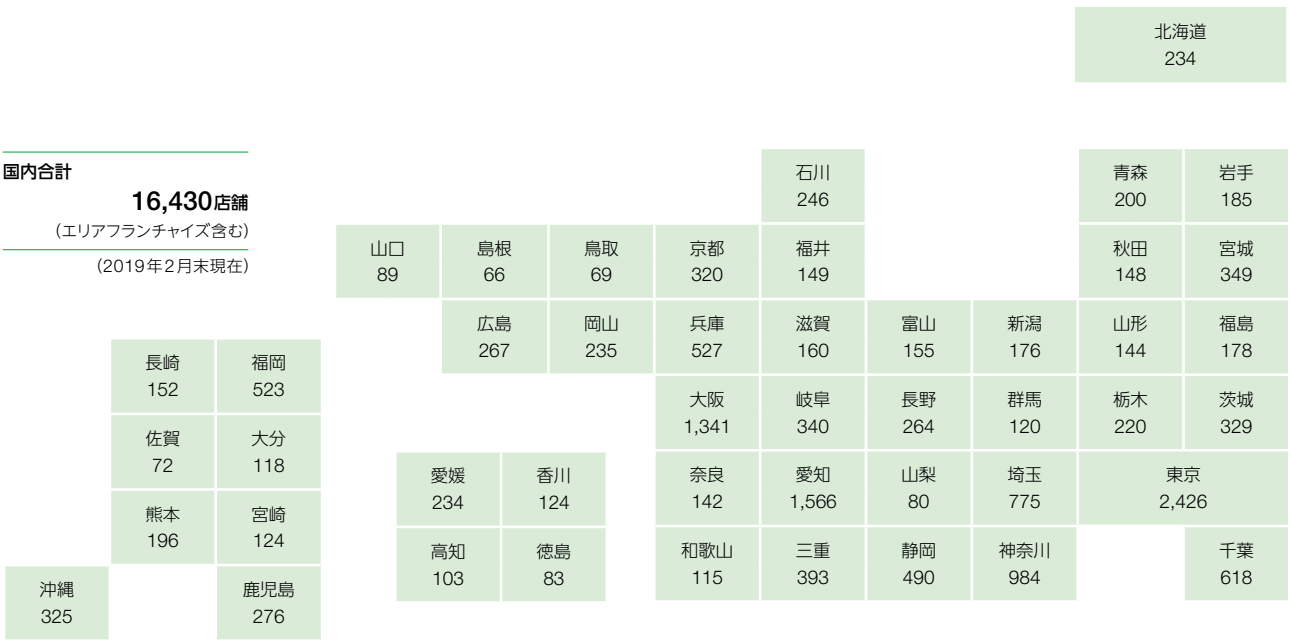
※ 2017年3月1日にサンクス西四国及びサークルケイ四国はファミリーマート (単体) に組み込まれました。

出店・閉店数の推移 (単体)

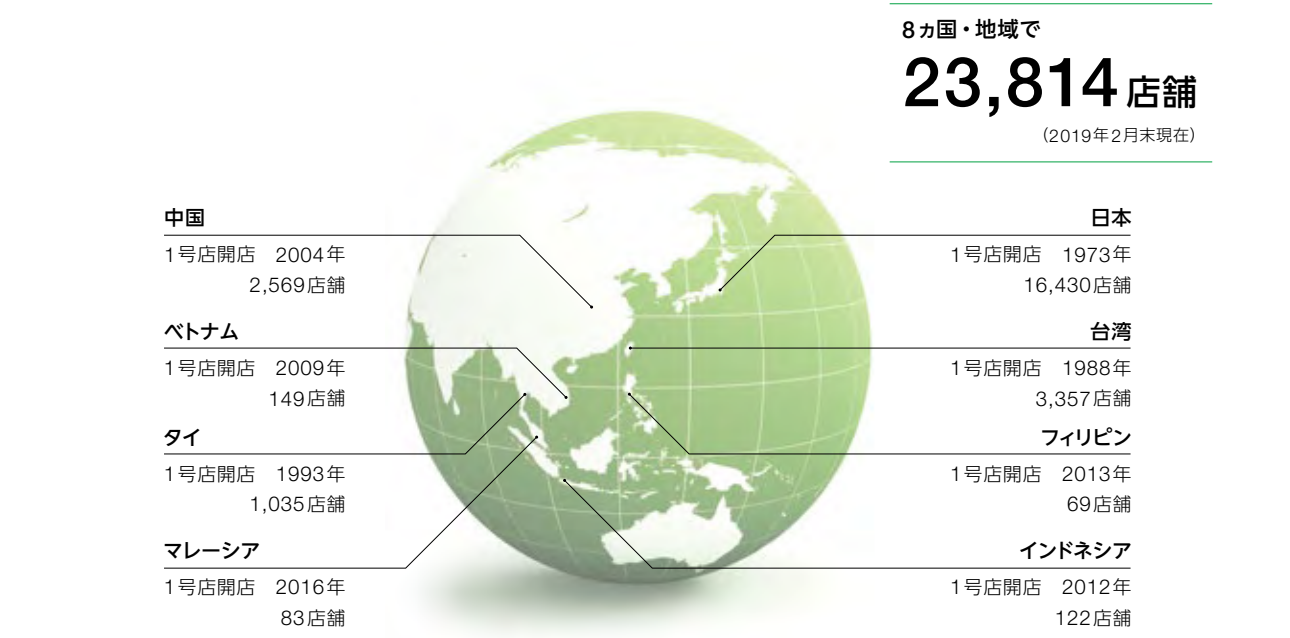
		18年2月期		19年2月期		20年2月期 (計画)	
		通期	通期	ファミリーマート	サークルK・サンクス	通期	通期
期末店舗数		16,313	15,513	15,513	—	15,613	
新規出店		261	130	130	—	285	
ビルド&スクラップ (B&S) 出店*		315	362	362	—	215	
ブランド転換店 (サークルK・サンクス→ファミリーマート)		2,720	1,025	1,025	—		
閉店		4,202	2,317	811	1,506	400	
単純閉店		1,119	1,000	607	393	185	
ビルド&スクラップ (B&S) 閉店		350	337	204	133	215	
ブランド転換閉店		2,733	980	—	980		
純増減		△ 906	△ 800	706	△1,506	100	

※ ビルド&スクラップ (B&S) 出店にはサークルK・サンクスからファミリーマートブランドへのB&Sを含んでいます。

都道府県別店舗数



地域別店舗数



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	内 訳	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
必要資金	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か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。
※4. 毎年、最低賃金額の上昇に合わせ24時間営業奨励金の増額の改定を実施します。
(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。

ファミリーマー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	2FC-N 契約時必要資金 一部融資制度	ファミリーマートで働く 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。

主要企業の状況

子会社数・関連会社数・共同支配企業数

	19年2月期末	
	前期末差	
子会社数	27	△11
関連会社数・共同支配企業数	19	△8
合計	46	△19

主な子会社の決算概要

	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		50.00%		取込比率		95.43%	
	19年2月期		20年2月期 (計画)		19年2月期		20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 (%)	
営業収益	64,479	107.1			10,110	108.4	12,255	121.2
事業利益	7,884	125.4			389	83.0	6	1.5
当期利益	6,251	107.4			247	84.1	3	1.2

(注) 取込比率は2019年2月期末時点です。

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%	
	19年2月期		20年2月期 (計画)		19年2月期		20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	1,192	124.3	719	60.3	△516	—	203	—

	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		34.00%	
	19年2月期		20年2月期 (計画)		19年2月期		20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	△1,218	—	1	—	5,465	151.9	6,252	114.4

(注) 取込比率は2019年2月期末時点です。

設備投資の状況

(単位：百万円)

	18年2月期	19年2月期	20年2月期（計画）	
			前期比（％）	
（株）ファミリーマート（単体）				
敷金	15,984	14,035	16,470	117.3
新設店投資	29,868	13,609	12,457	91.5
既存店投資	9,917	11,961	66,492	555.9
店舗投資計	39,785	25,571	78,949	308.7
内装設備・器具備品等	674	835	5,812	696.0
システム投資	5,004	4,525	11,883	262.6
本部投資計	5,678	5,360	17,695	330.1
リース	42,681	20,707	886	4.3
設備投資計	104,130	65,673	114,000	173.6
連結計				
設備投資計	125,314	90,250	140,000	155.1
減価償却費	53,747	58,116	59,100	101.7

会社概要・株式情報

Corporate Data / Investor Information

会社概要

(2019年2月末現在)

商 号	株式会社ファミリーマート (2019年9月1日より)
英 文 社 名	FamilyMart Co., Ltd.
本 社	東京都港区芝浦三丁目1番21号 〒108-0023 Tel. (03) 6436-7301
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	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
チェーン全店売上高	2兆9,828億52百万円 (2019年2月期)
従 業 員 数	15,139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183,999株)
株 主 数	10,444
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

大株主の状況

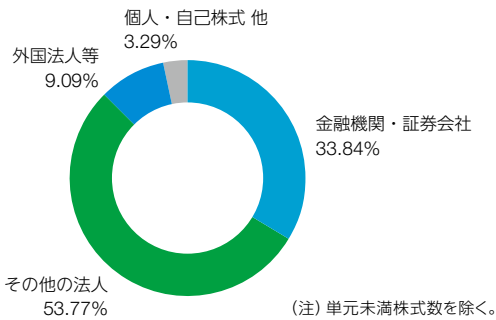
(2019年2月末現在)

株主名	所有株式数 ^{※2} (千株)	所有株式数 割合(%)
伊藤忠商事株式会社	52,507	41.50
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18,676	14.76
伊藤忠リテールインベストメント合同会社 ^{※1}	10,880	8.60
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	7,086	5.60
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	3,074	2.43
株式会社NTTドコモ	1,813	1.43
日本生命保険相互会社	1,553	1.23
BNPパリバ証券株式会社	1,433	1.13
ゴールドマン・サックス証券株式会社BNYM	1,326	1.05
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,243	0.98
計	99,590	78.71

※1. 伊藤忠リテールインベストメント合同会社は伊藤忠商事(株)の完全子会社です。
※2. 当社は2019年3月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行って
いますが、上記所有株式数は当該分割前の株式数にて記載しています。
(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。また、上記のほか、自己
株式が183,999株あります。

所有者別状況

(2019年2月末現在)

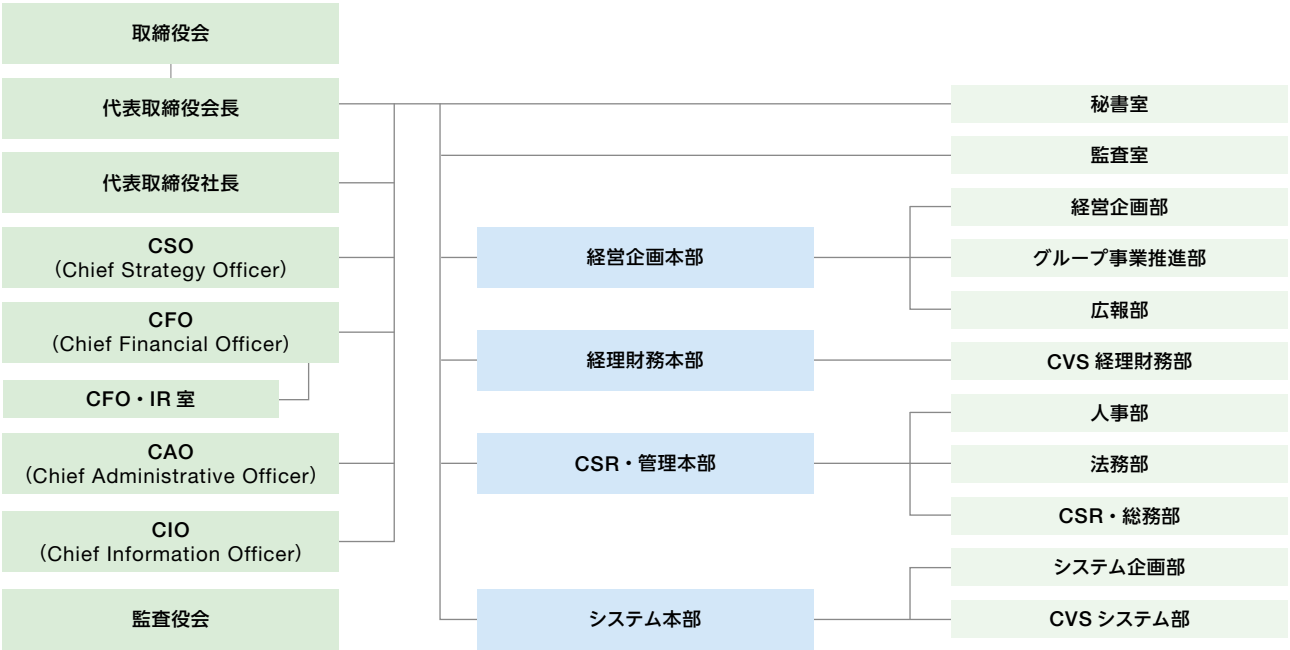


組織図

Organization

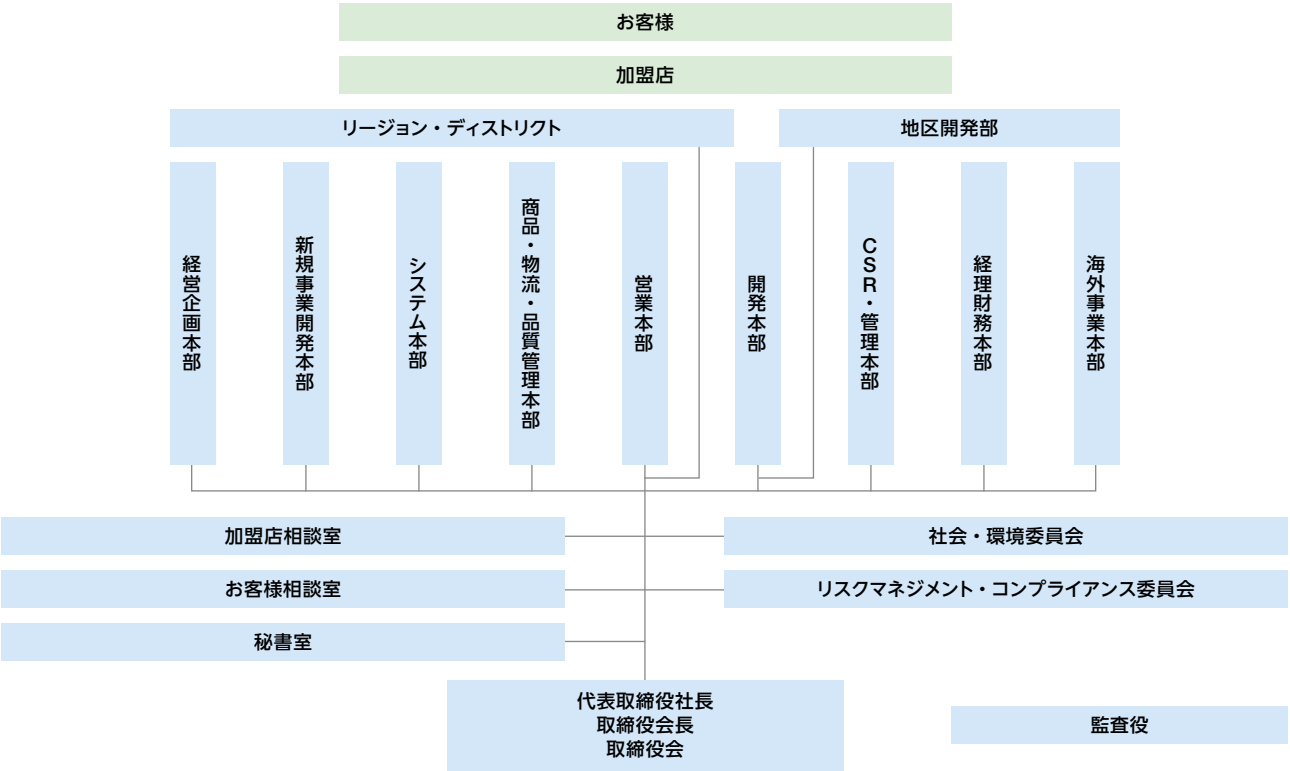
ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社

(2019年8月1日現在)



株式会社ファミリーマート

(2019年8月1日現在)



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きください。

株式会社ファミリーマート

〒108-0023

東京都港区芝浦三丁目1番21号

Tel. (03) 6436-7600



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。



Non-VOCインキは、構成成分中の高沸点石油系溶剤を1%未満に抑えたインキで、環境にやさしいインキです。