

# FamilyMart



# ファミリーマート基本理念

## ファミリーマートのスローガン

# あなたと、コンビニに、ファミリーマート

～お客さまの気持ちに一番近い、なくてはならない「コンビニ」になることを宣言します～

## ファミリーマートの目指すもの

私たちファミリーマートは、ホスピタリティあふれる行動を通じて、お客さまに「気軽にこころの豊かさ」を提案し、快適で楽しさあふれる生活に貢献します。

## ファミリーマートの基本姿勢

私たちは、常に新しい価値の創造を目指し、お客さまのこころに響く、クオリティの高い商品・サービスを提供しつづけます。

私たちは、加盟店・取引先・社員とともに成長・発展する「共同成長の精神(CO-GROWING)」に立脚した事業活動を通じて企業価値を高め、すべてのステークホルダーに対する責任を果たします。

私たちは、国内外を問わず倫理・法令を遵守し、オープンでフェアな企業活動によって、社会から信頼される企業を目指します。

私たちは、常に地球環境への配慮を怠らず、安心・安全な生活と夢のある社会の実現に向けて、地域・社会に貢献していきます。

私たちは、社員一人ひとりの豊かな創造性とチャレンジ精神を何よりも大切にし、自らが「感じ」「気づき」「行動する」闊達な企業風土を育みます。

## ファミリーマートの行動指針

# ファミマシップ

感じる、気づく、動く ～こころにホスピタリティを～

お客さまの期待を超えよう

仲間を信じ、ともに成長しよう

豊かな感性を磨こう

挑戦を楽しもう

世の中に向かって正直でいよう



## 「いっしょに、笑顔。」

みんなが暮らす町だから、  
うれしい時は、喜び合いたい。  
たのしい事は、みんなで分かち合いたい。  
みんなで、お互いに助け合って、支え合って、  
いつも、いっしょに、笑顔になりたい。  
私たちファミリーマートは、  
いつも、そんな仲間の輪のなかに  
いたいと願っています。  
みんなが笑顔になれば、町はもっと元気に、  
もっと明るく、もっと素敵に変わっていくはず。  
ファミリーマートのある町は、  
いつでも、どこでも、いっしょに、笑顔。



いっしょに、  
笑顔。



山梨企業の農園づくり  
山梨県・甲府市・帯那地区が行う  
耕作放棄地再生活動に協力しています  
あなふと、コンビニ、  
FamilyMart



## 4 ファミリーマートの概略

- 04 ファミリーマート at a glance
- 06 ファミリーマートのあゆみ
- 08 財務ハイライト(連結)
- 10 パフォーマンスハイライト

## 12 社長インタビュー



代表取締役社長  
上田 準二

### 2015年度 グローバル25,000店・ 連結経常利益600億円 達成に向けた体制構築の年へ

2011年度はam/pmブランド統合完了、そしてグローバル2万店達成と、グローバルチェーンに向けた大きな一歩を進めました。ファミリーマートはこれからどこに向かっていくのか、今後の成長戦略を中心に社長の上田がご説明します。

- 13 Q1 2011年度の総括
- 14 Q2 国内事業の展望と課題
- 15 Q3 海外成長戦略
- 16 Q4 中期経営計画の進捗と展望
- 18 Q5 CSRに関する考え方
- 19 Q6 株主還元の考え方

## 20 特集

### 1 海外成長戦略

#### 「アジアNo.1への挑戦」

なぜファミリーマートの海外事業が好調なのか？ Part1では成功の鍵を解き明かすとともに、Part2では今後の成長の牽引役となる中国ファミリーマートの魏應行董事長自ら成長戦略と展望をご説明します。



### 2 ブランド統合の全貌

#### 「歴史的な大型M&Aを経て得たもの」

数々の難題を乗り越え、am/pmとの足かけ2年にわたるブランド統合が完了しました。関係者の声を交えながらブランド統合完了までの道のりをストーリー仕立てでご紹介します。



## 27 市場環境と事業戦略

- 28 ファミリーマートを取り巻く環境
- 30 商品戦略
- 33 CRM戦略  
(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)
- 34 店舗運営
- 35 国内出店戦略
- 37 国内エリアフランチャイザー
- 38 海外ネットワークの拡大
- 42 ファミリーマートらしさ推進活動

## 編集方針

「アニュアルレポート2012」は、2011年度まで発行してきた「社会・環境報告書」に掲載していた内容を統合して編集しています。ファミリーマートの成長戦略に加え、経営管理体制、CSR活動についても解説を行い、より多面的に、よりわかりやすくご理解いただけるレポートを目指しました。CSR活動については、2012年度は、あらゆる種類の組織のための国際規格ISO26000における7つの中核課題にそってCSRの取り組みを分類・整理し、報告しています(ISO26000の詳細はP.44~45を参照)。なかでも、社会の関心が高く、ファミリーマートにとって特に重要と考えるテーマを選定し、本冊子に掲載しています。ホームページではより詳細な内容を掲載しておりますので、ぜひご覧ください。

<http://www.family.co.jp>

ファミリーマートは今後も親しみやすくわかりやすい情報開示に努めるとともに、さまざまなステークホルダーの皆様とのつながりを大切にしたコミュニケーション活動を展開してまいります。

### ▶ファミリーマートの社会・環境情報の開示



### 対象期間と範囲

このアニュアルレポートの内容は2011年度(2011年3月～2012年2月)の実績に基づいています。(一部2012年度の活動内容も含まれます。)  
環境関連データは株式会社ファミリーマート単体のものです。

### 関連情報の掲載

**P.00~**

関連情報、データが記載されたページを上記のアイコンでご案内しています。あわせてご覧ください。

### 見通しに関する注意事項

当アニュアルレポートの記述には、ファミリーマート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さまざまな要因により、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。

## 43 CSR (企業の社会的責任)

- 44 ファミリーマートのCSR
  - 44 ISO26000を活用したCSRマネジメント強化
  - 46 グローバルCSRの推進
- 47 東日本大震災から1年  
復興への軌跡と被災地支援の取り組み
- 50 地域社会とのかかわり
  - 52 2012年度 夢の掛け橋募金  
ステークホルダー・ダイアログ
  - 55 耕作放棄地再生活動
- 56 環境への取り組み
- 62 お客様のために
  - 63 みんなで作るおむすび選手権
- 64 働きやすい職場のために

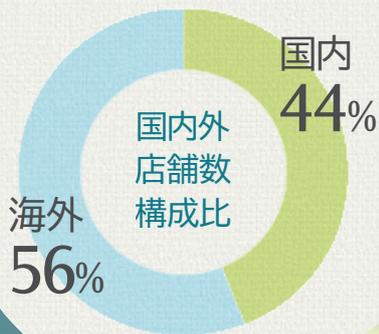
## 65 経営管理体制

- 66 社外監査役インタビュー
- 67 コーポレート・ガバナンス  
および内部統制
- 70 IR活動
- 71 役員紹介
- 72 組織図

## 73 データ&財務セクション

- 74 ファクトシート
- 80 経営者による経営成績  
及び財政状態の分析
- 85 事業等のリスク
- 86 連結財務諸表
- 90 関係会社の状況
- 91 沿革
- 92 会社概要・株式情報
- 93 ネットワーク

## ファミリーマート at a glance



# 世界に広がる ファミリーマート

ファミリーマートは1973年に日本で誕生したコンビニエンスストアチェーンです。アジアを中心に積極的な海外展開を進め、現在では日本、台湾、韓国、タイ、中国、アメリカ、ベトナムの世界7地域で2万店以上を展開しています。

### 日本

●1973年～

店舗数：8,834

業界3位

### 中国

●2004年～

店舗数：813

日系チェーン1位

〔P.22,40〕

アメリカ



世界 **7** 地域で  
**20,079** 店舗を展開

世界全体で1日当たり  
 約 **1,500** 万人が来店

## 台湾

●1988年～

店舗数：**2,809**

業界2位、株式上場

P.38

## 韓国

●1990年～

店舗数：**6,910**

業界1位

P.39

## タイ

●1993年～

店舗数：**687**

業界4位

P.39

## アメリカ

●2005年～

店舗数：**8**

P.41

## ベトナム

●2009年～

店舗数：**18**

P.41

## インドネシア

●2012年度出店予定

## フィリピン

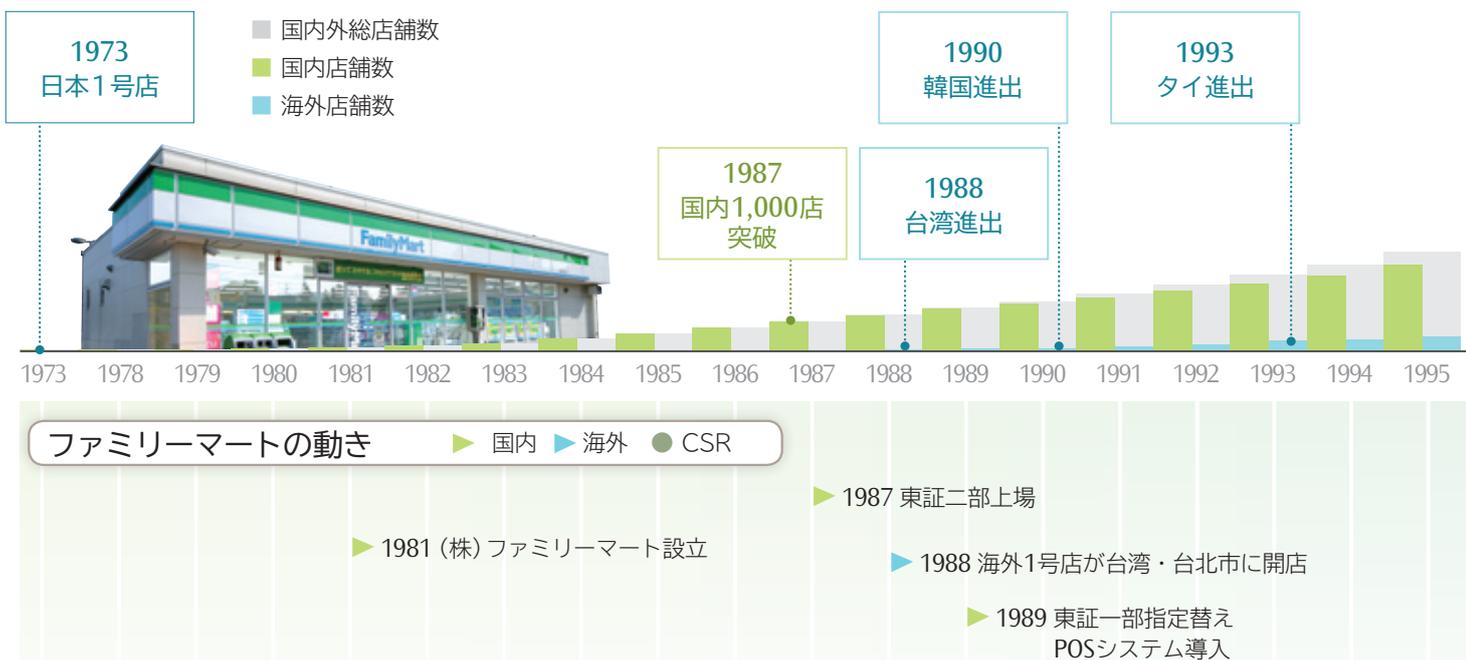
●2012年度出店予定

(2012年2月29日現在)

# ファミリーマートのあゆみ

1970年代、戦後の高度経済成長を経て、日本が大きく発展する中、新たな小売ビジネスの創造に向けて、一つの小さな「実験店舗」がスタートしました。「ファミリーマート」と名付けられたそのお店には、お客様と加盟店、本部が家族的なお付き合いをしながら、ともに発展していきたいという願いが込められていました。

そして日本発祥のコンビニエンスストアとして世界へ。おかげさまで、2011年度末にはグローバル20,000店を達成しました。ますます世界に広がるファミリーマートに、どうぞご期待ください。

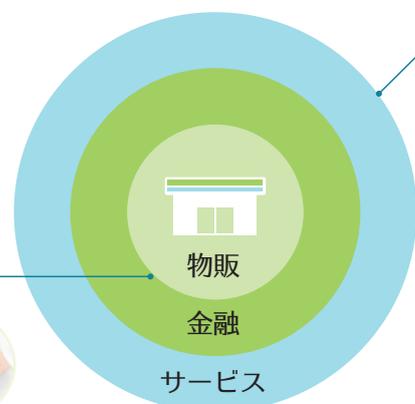


## 「便利なお店」から暮らしに不可欠な

日本でコンビニエンスストアが生まれてから約35年。その間、私たちは消費者のニーズに応え、利便性を追求することで、その機能を進化させてきました。現在では「物販機能」に加え、ATMや公共料金等の料金収納代行といった「金融機能」、マルチメディア端末を介したチケット発券等の「サービス機能」、さらには、夜間の女性の駆け込み対応や迷子の保護といった「地域の安全拠点」、「防災拠点」として、人々の生活になくてはならないインフラとなっています。

### 身近で便利なお店として

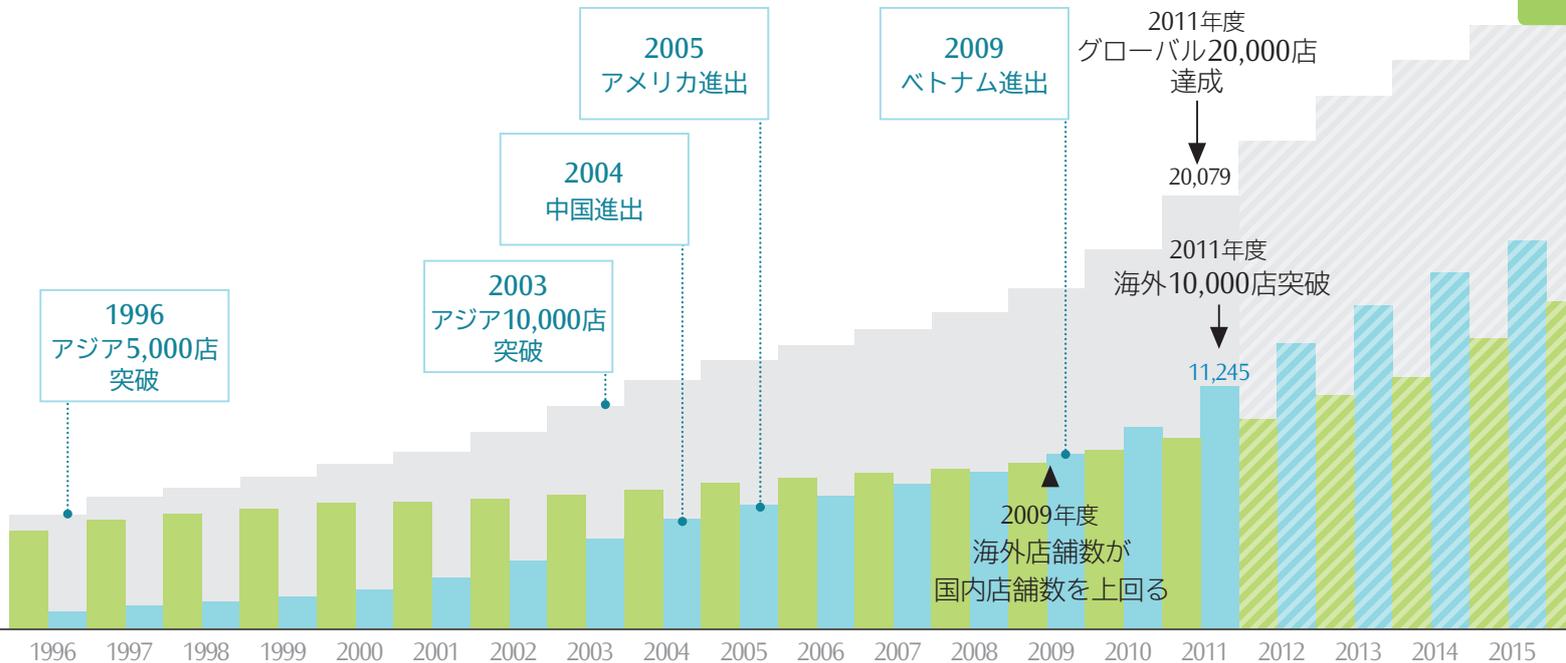
地域のお客様のニーズに応じて、弁当・飲料から日用品まで幅広く取り揃え、欲しい商品を、欲しい時間帯に、欲しい数量品揃えされた売場づくりを行っています。



+

地域の安全拠点として  
防災拠点として

# 2015年度グローバル25,000店、2020年度40,000店体制へ アジアNo.1を目指します



- ▶ 1999 ATMサービス開始
- ▶ 1998 筆頭株主が伊藤忠商事グループに
- ▶ 2000 マルチメディア端末「Famiポート」導入
- 1999 環境マネジメント「ISO14001」認証取得
- 2006 「夢の掛け橋募金」を創立
- ▶ 2007 「Tポイントサービス」開始
- 2011 「Global FamilyMart 環境プロジェクト」の立ち上げ
- ▶ 2009 am/pm買収
- ▶ 2010 「おとなコンビニ研究所」発足
- ▶ 2006 日本全国47都道府県への出店を達成
- ▶ 2005 「ファミリーマートらしさ推進活動」開始

## 「社会・生活インフラ」へ

### 金融・サービス拠点として

生活に密着した便利なサービスを幅広く提供しています。

- ATM
- 各種代金のお支払い
- コピー・FAX
- チケットの発券
- 宅配便受付
- ECサイトで注文した商品の店頭受取サービス
- 電子マネー・クレジットカードによる決済

マルチメディア端末「Famiポート」



「ATM」



### 地域の安全拠点として

#### セーフティステーション活動

■ 夜間の女性の駆け込み対応  
2011年度 **1,702**件

■ 迷子の保護  
2011年度 **663**件



### 防災拠点として

■ 帰宅困難者支援協定  
33都道府県9市と締結

■ 災害時の物資支援協定  
43府県7市と締結

# 財務ハイライト (連結)

	2002年2月期	2003年2月期	2004年2月期	2005年2月期
<b>会計年度</b>				
営業総収入 (注1)	195,605	217,467	228,977	252,900
加盟店からの収入	116,477	122,738	127,164	132,863
その他の営業収入	11,305	13,778	14,729	16,438
売上高	67,821	80,951	87,083	103,599
営業利益	23,756	27,920	29,092	30,868
経常利益	25,003	28,859	30,164	31,736
当期純利益	8,548	12,879	13,787	12,623
設備投資	32,291	24,187	23,303	26,623
減価償却費	14,385	13,710	11,692	11,960
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,219	32,693	73,593	1,428
投資活動によるキャッシュ・フロー	△28,812	△29,326	△10,719	△23,182
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,338	△3,625	△3,891	△3,922
<b>会計年度末</b>				
総資産 (注2、3)	242,517	250,608	309,314	286,770
純資産 (注4)	130,510	137,635	147,524	156,931
<b>1株当たりデータ</b>				
1株当たり純資産 (円) (注4)	1,347.24	1,420.99	1,522.33	1,619.49
1株当たり当期純利益 (円) (注5)	88.25	132.96	141.53	129.45
1株当たり配当金 (円)	38.00	38.00	38.00	38.00
<b>レシオデータ</b>				
自己資本比率 (%)	53.8	54.9	47.7	54.7
自己資本利益率 (ROE) (%)	6.7	9.6	9.7	8.3
総資本利益率 (ROA) (%)	3.7	5.2	4.9	4.2
株価収益率 (PER) (%)	24.4	14.4	21.1	24.0
配当性向 (%)	43.1	28.6	26.8	29.4
<b>その他データ</b>				
既存店日商伸び率 (単体) (%)	98.8	99.5	97.1	101.2
出店数 (単体) (注6)	515	501	456	532
ファミリーマートチェーン総店舗数	8,184	9,123	10,326	11,501
国内店舗数 (エリアフランチャイズ含む)	5,856	6,013	6,199	6,424
海外店舗数	2,328	3,110	4,127	5,077
従業員数 (臨時雇用者数を除く、人)	4,205	4,466	4,675	5,458
株主数 (人)	28,088	24,263	21,173	18,644

(注) 1. 2009年2月期より連結子会社の (株) ファミマ・ドット・コム の売上高を従来の総額表示から純額表示へ変更しております。

2. 2004年2月末日は金融機関休業日のため、2004年2月期総資産には、支払手形及び買掛金の期末未決済額 (37,883百万円) と未払金の期末未決済額 (3,286百万円) が含まれています。

3. 2009年2月末日は金融機関休業日のため、2009年2月期総資産には、支払手形及び買掛金の期末未決済額 (42,334百万円) が含まれています。

## 2012年2月期 決算のポイント

### 営業利益

**425億円**

(前期比11.4%増)

国内の店舗網拡大、既存店の販売好調に加え、海外事業の収益改善により、営業利益・経常利益ともに前期比2桁増の過去最高益を達成しました。

### 経常利益

**448億円**

(前期比12.3%増)

### 当期純利益

**165億円**

(前期比8%減)

主に資産除去債務会計基準の適用に伴う影響や東日本大震災に伴う災害損失の発生により、当期純利益は前期比8%の減益となりました。

(単位：百万円)

2006年2月期	2007年2月期	2008年2月期	2009年2月期	2010年2月期	2011年2月期	2012年2月期
276,442	297,849	319,439	287,342	278,175	319,889	329,218
138,635	142,293	150,350	162,288	161,167	181,063	189,658
19,225	21,049	21,232	22,570	22,988	27,129	29,546
118,551	134,506	147,856	102,483	94,019	111,696	110,013
32,661	29,608	31,214	36,532	33,530	38,223	42,586
34,048	32,175	33,877	39,478	35,760	39,907	44,810
14,195	14,968	16,438	16,451	15,102	18,023	16,584
29,490	33,010	27,504	29,167	40,289	40,302	46,323
11,311	11,564	9,856	9,668	10,338	12,582	16,190
42,777	35,092	49,375	75,027	△6,574	50,337	72,900
△32,249	△32,938	△24,592	△28,216	△36,152	△25,798	△20,746
△4,237	△19,154	3,956	△7,030	△8,341	△13,976	△14,188
314,120	315,255	351,271	398,125	424,209	436,034	472,822
168,232	171,154	191,281	197,529	206,490	216,979	225,939
1,736.24	1,771.34	1,921.63	2,001.50	2,096.43	2,207.53	2,299.14
145.65	158.83	173.47	172.59	158.47	189.74	174.70
43.00	46.00	60.00	68.00	70.00	72.00	82.00
53.6	51.9	52.2	47.9	47.1	48.1	46.2
8.7	9.0	9.5	8.8	7.7	8.8	7.8
4.7	4.8	4.9	4.4	3.7	4.2	3.6
25.1	20.5	17.8	19.2	18.0	16.3	18.1
29.5	29.0	34.6	39.4	44.2	37.9	46.9
98.4	98.6	100.9	107.1	97.6	99.8	104.4
606	586	520	542	545	741	851
12,452	13,122	13,875	14,651	15,789	17,598	20,079
6,734	6,974	7,187	7,404	7,688	8,248	8,834
5,718	6,148	6,688	7,247	8,101	9,350	11,245
6,048	6,735	6,647	6,950	7,204	7,569	8,327
17,444	17,880	14,933	12,293	13,274	12,391	11,913

4. 2007年2月期より少数株主持分が純資産の部に含まれています。

5. 2004年2月期から「1株当たり当期純利益に関する会計基準」(企業会計基準第2号)及び「1株当たり当期純利益に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第4号)を適用しています。

6. 「TOMONY」の出店数とam/pmのブランド転換数を含めています。

2016年2月期  
目標

国内外店舗数合計 **25,000**店

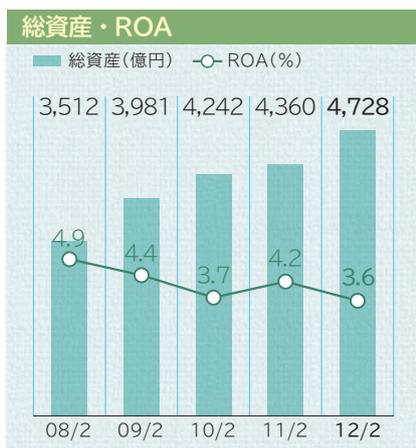
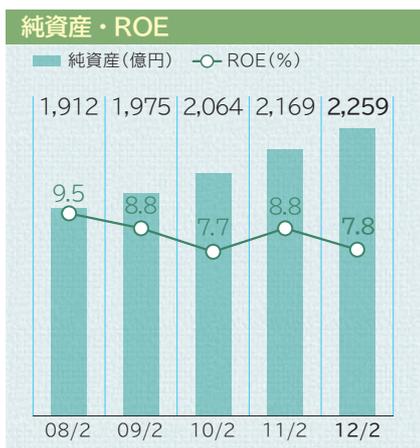
連結経常利益 **600**億円

海外利益貢献度  
(当期純利益に占める割合) **約20%**

中期経営計画の進捗については  
P.16「社長インタビュー」を  
ご覧ください。

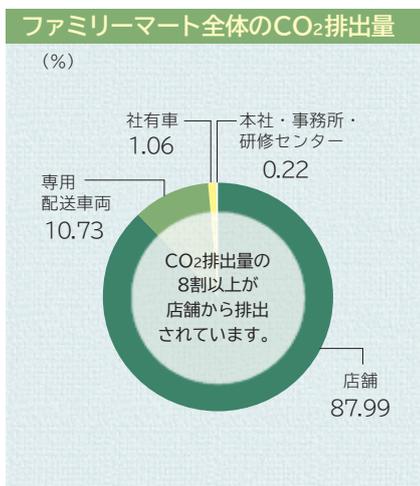
# パフォーマンスハイライト

## 財務データ(連結)



## 環境関連データ(単体)

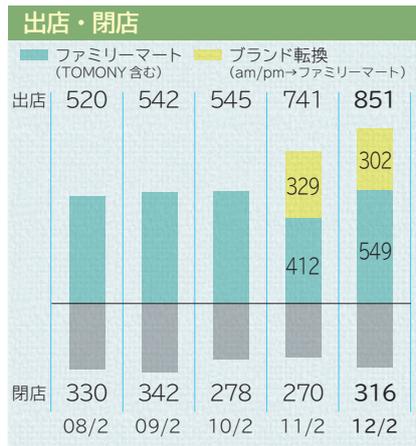
詳細は [P.56](#)「環境への取り組み」をご覧ください。



## 営業データ(単体)

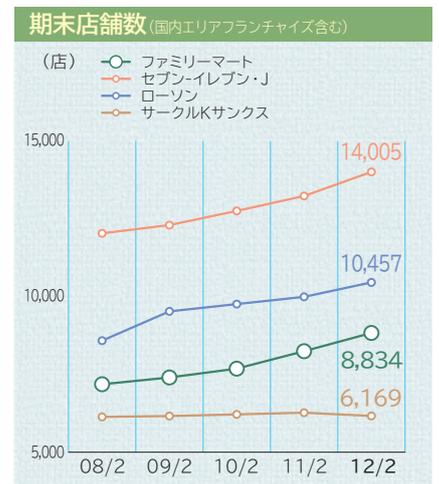
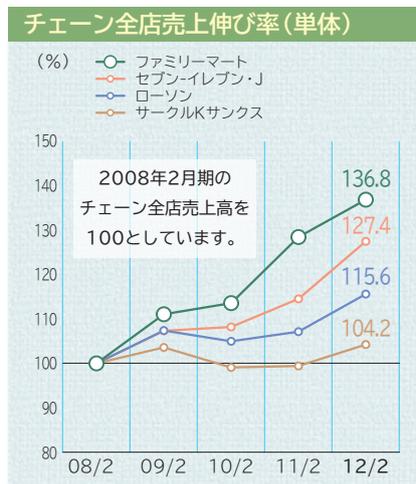
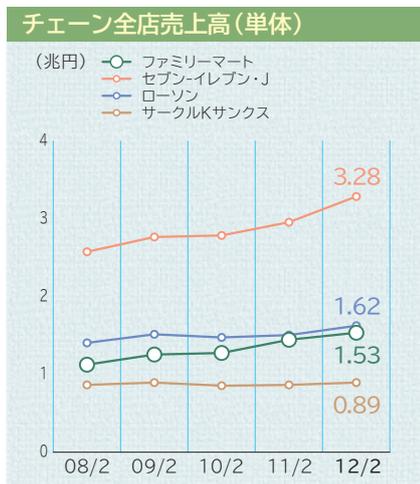
詳細は [P.74](#)「ファクトシート」をご覧ください。

\*「TOMONY」及びブランド転換前のam/pmの数値は含んでいません。



## 業界データ

詳細は [P.74](#)「ファクトシート」をご覧ください。



2015年度  
グローバル25,000店・  
連結経常利益600億円  
達成に向けた体制構築の年へ

代表取締役社長

上田 準二

- |    |              |      |
|----|--------------|------|
| Q1 | 2011年度の総括    | P.13 |
| Q2 | 国内事業の展望と課題   | P.14 |
| Q3 | 海外成長戦略       | P.15 |
| Q4 | 中期経営計画の進捗と展望 | P.16 |
| Q5 | CSRに関する考え方   | P.18 |
| Q6 | 株主還元の考え方     | P.19 |



## 当期の概況

Q1

## 2011年度の総括と業績の評価をお聞かせください。

## 連結・単体ともに営業利益・経常利益で過去最高益を達成

2011年度、ファミリーマートは創立30周年の節目の年として、「みんなとファミリー」のスローガンのもと、お客様やそれぞれの地域社会、また加盟店と本部との「つながり」をテーマにスタートいたしました。

3月11日に発生いたしました東日本大震災は、各地に甚大な被害をもたらしましたが、加盟店支援を最優先課題と位置づけ、業務を進めてきたことにより、ファミリーマートにとりまして加盟店と本部、社員間、そして国内外の加盟店同士の「絆」が一層強まった一年となりました。

そのような中で、足掛け2年にわたり進めてまいりましたam/pmとのブランド統合が2011年12月に予定通り完了いたしました。その結果、2010年春の合併以降、首都圏・関西圏・九州圏合わせて733店のam/pm店をファミリーマートにブランド転換することができました。転換後の日商は、転換前対比約25%伸長し、am/pm事業に関する営業利益は約20億円と、当初計画を大きく上回りました。

これらam/pm転換店を合わせた2011年度の国内における出店数は過去最高の844店（うちプロパー542店\*、ほか「TOMONY」7店）、新店日商は521千円（うちプロパー504千円）となりました。これに加え、海外での店舗網拡大も順調に進んだ結果、2011年度末にはグローバル2万店を達成いたしました。

商品面におきましても、中高年世代（50歳以上の「おとな世代」）にマッチした金芽米おむすびや惣菜・サラダの新ブランド「彩りfamima DELI」などの高付加価値商品を強化したことにより、客単価は約20円（既存店ベース）上昇いたしました。

加えて、客数についても5年連続で増加した結果、既存店日商伸び率は、通期104.4%と計画を上回り、煙草を除く真水部分でも前期を上回る着地となりました。

これらの結果、通期決算は連結・単体ともに営業利益・経常利益で前期比2桁増の過去最高益を達成しました。

\*プロパー：(株)ファミリーマート単体による新規出店（am/pmのブランド転換やエリアフランチャイザーによる出店は含まない）。

## 連結業績

(百万円)

	12/2	11/2	前期比
営業総収入	329,218	319,889	102.9%
営業利益	42,586	38,223	111.4%
経常利益	44,810	39,907	112.3%
当期純利益	16,584	18,023	92.0%

## 2011年度の既存店日商伸び率の推移



## Q2

## 国内事業の展望と課題をお聞かせください。

## 広がる客層への対応と 800店の出店を計画

昨今、少子高齢化の進行や単身世帯の増加といった社会構造の変化\*に伴い、コンビニエンスストアの利用客層は、ますます広がりを見せております。特に、震災以降は、これまでコンビニエンスストアになじみが少なかった中高年世代や主婦層の方々にも繰り返しご来店いただき、その結果、2011年度における50歳以上の客層構成比は29%と前年度に比べ4%増加し、女性客の比率も45%まで高まっております。実際にご利用されたことで、その便利さや商品の品揃えの良さを実感いただけたものと思っております。今後も客層の広がりに対応した「商品開発」と「店舗運

営」、そして常連のお得意様を増加させる「カード戦略」を推し進めることで、さらなる売上増に結びつけてまいります（詳細はP.30～34「商品戦略」「CRM戦略」「店舗運営」参照）。

また、国内の出店につきましては、プロパーにおいて800店を計画し、規模拡大を図ってまいります。現在、国内のコンビニエンスストア店舗数は約45,000店に達しておりますが、商環境・住環境の変化、そして買い物不便地域の増加などにより、出店余地はまだ十分に残されています。当社はこの2年間、am/pm転換店と合わせ800店規模の出店を進めてきた店舗開発力からも、計画は達成可能と考えております（詳細はP.35「国内出店戦略」参照）。

一方で、収益性の向上も重点課題の一つであると認識しています。2012年度は「収益構造改革委員会」を設置し、ファミリーマートグループ全体で、過去にない規模の改革に取り組んでまいります。原材料調達から工場管理のプロセス、製造・物流拠点の配置などの総合的なサプライチェーンの見直しを図ることで、早期に差益率30%を達成してまいります（詳細はP.30～32「商品戦略」参照）。

さらに、社会構造の変化を踏まえ、今後、コンビニエンスストア事業をベースに“社会・生活インフラ企業”として、周辺分野への事業も積極的に展開してまいります。その一環として、2012年4月に高齢者向け弁当の宅配などを手がける株式会社シニアライフクリエイトを子会社化いたしました。高齢化が進む各地域社会において食事の宅配を中心とした生活支援事業を通じ、なくてはならないファミリーマートブランドの存在感をさらに高めてまいります。

\*詳細はP.28～29「ファミリーマートを取り巻く環境」を参照。



## 海外事業

Q3

## 海外成長戦略についてお話しください。

中国を中心に店舗網を拡大し、  
新たな地域にも進出

1988年の台湾進出以来、アジアを中心に各地域で店舗数の拡大を進めてきた結果、2011年度末現在、国内外の店舗数は20,079店となり、かねてから目標としていた「グローバル2万店」を達成いたしました。これにより、店舗数において世界第2位のコンビニエンスストアチェーンのポジションを、より強固なものといいたしました。2012年度におきましても各地域において積極的な出店を継続し、年度末における海外店舗数は1,976店増の13,221店、国内外店舗数は2,530店増の22,609店を計画しております。そして、中期目標として2015年度グローバル25,000店、2020年度40,000店体制を目指してまいります。

なかでも、成長ポテンシャルが高いのは人口13億人を擁する中国です。2011年度末において、上海では約200店純増の639店、広州でも100店を突破したほか、新たに杭州市において日系コンビニエンスストア1号店を開店しました。これにより、蘇州も加えた中国全体では813店となり、2012年度は約5割増の1,200店体制を構築すべく、新たに成都に1号店を開店し、深圳にも進出する予定です（詳細はP.20～23「特集1 海外成長戦略」参照）。

また、新たな地域として、年内にインドネシア・フィリピンでの出店も視野に入れております。

アジア新興国は今後も急速な経済成長が見込まれ、それに伴い、個人消費が活発化することで、コンビニエンスストアへのニーズはますます高まりを見せてまいります。2009年に進出したベトナムは、まさしくこうした消費生活の発展過程にあり、イン

ドネシア・フィリピンも同様の傾向にあります。いずれも国民の平均年齢は若く、私たちコンビニエンスストア業態にとって非常に有望なマーケットです。

なお、収益面では台湾、韓国、タイを除きますと各国先行投資の期間が続いており、2011年度における連結純利益に占める海外事業の比率は10%程度となっています。しかしながら、上海では2012年度の店舗段階黒字化は確実なものとなっており、その後の収益拡大へとつなげてまいります。また今後は、この店舗網を活かし、国内外の全店を対象としたワールドワイドなキャンペーン等を実施してまいります。世界におけるファミリーマートの認知度と収益拡大を図っていくことで、2015年度には連結純利益に占める海外比率を20%まで高めていきたいと考えております。

国内外店舗数	2013年2月末 (計画)		
	2013年2月末 (計画)	2012年2月末	前年度差
日本	9,388	8,834	554
台湾	2,861	2,809	52
韓国	8,310	6,910	1,400
タイ	769	687	82
中国・上海	919	639	280
中国・広州	191	121	70
中国・蘇州	92	48	44
中国・杭州	25	5	20
中国小計	1,227	813	414
アメリカ	9	8	1
ベトナム	45	18	27
海外計	13,221	11,245	1,976
合計	22,609	20,079	2,530

Q4

中期経営計画の進捗はどうなっていますか？  
また、今後の展望をお聞かせください。



目標としてきました  
「2015年度連結経常利益600億円」は  
視野に入ってきております

### 国内の経営基盤の強化と 海外の利益成長で早期目標達成を目指す

am/pm統合効果を含む単体の堅調な進捗や、海外における着実な規模拡大を背景に、2015年度グローバル25,000店・連結経常利益600億円達成は十分視野に入ってきております。

まず国内におきましては、今後、日商力の向上が期待されるam/pm転換店を含む既存店のさらなる運営力強化を図ってまいります。これに加え、(1)「おとな世代」をはじめとした幅広い年代層に満足いただける店づくりや商品開発、(2)さらなる高質店舗網

の構築に向けた出店ペースの引き上げ、(3)収益構造改革の推進による差益率の向上、などを基本ベースに国内の経営基盤の強化を進めてまいります。

また、海外におきましては、既存出店地域におけるマーケットシェアや収益力の拡大を図りながら、今後、成長性の期待できる中国を最重点地域として出店を加速してまいります。規模の拡大に伴って急速に採算が改善するフェーズへと移行しつつあり、2014年度には中国全体での黒字転換を見込んでおります。今後は中国が海外の利益を押し上げてまいります。以上の取り組みにより、中期経営計画の達成をより確実なものとしてまいります。

ファミリーマートの目指す姿

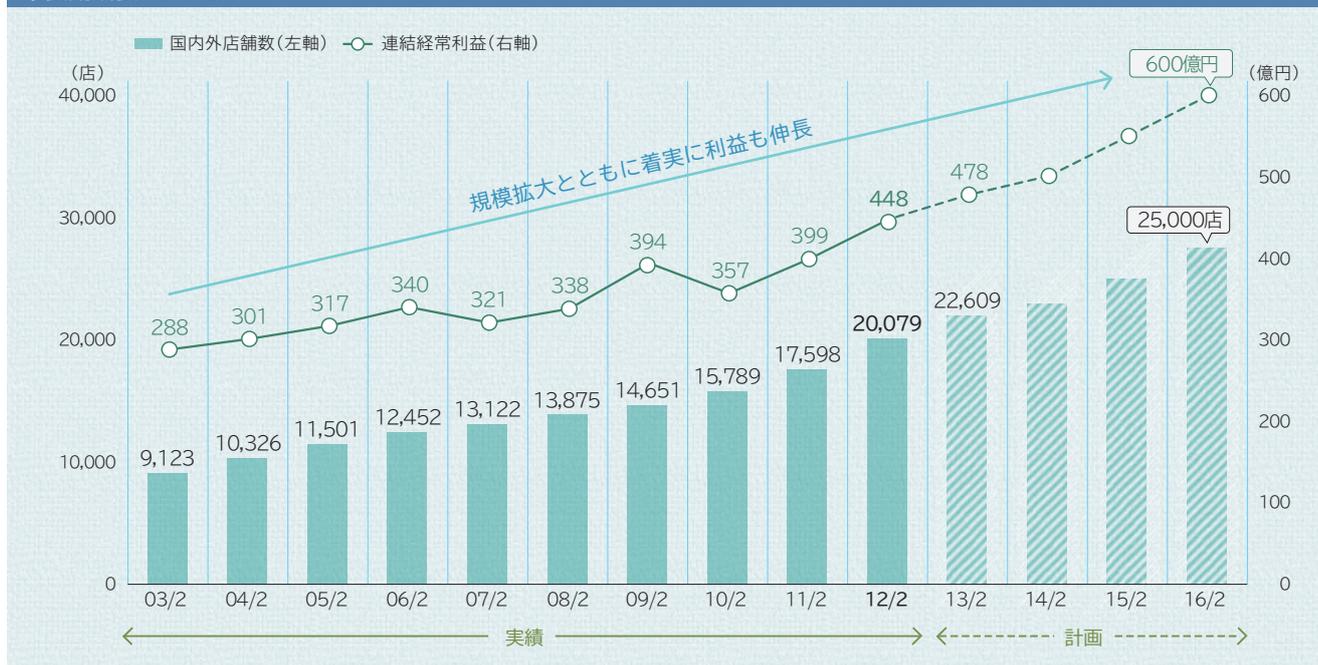
## 日本発祥のコンビニエンスストアとして、アジアNo.1へ

国内 コンビニエンスストア 事業	既存店の持続的成長 ~日商力の向上~	
	高質店舗網の構築 ~出店加速によるシェア拡大~	
	収益力の改善 ~差益率30%の早期達成~	
海外 コンビニエンスストア 事業	台湾、韓国、タイ	マーケットシェア・収益力の拡大
	中国	最重点地域として出店加速
	アメリカ、ベトナム	早期現地化に向けた事業構築
	インドネシア、フィリピンほか	ポテンシャル地域への新規開拓
コンビニエンスストア 関連事業/M&A	社会・生活インフラ企業として、周辺分野へ積極展開 ・ネットビジネス ・食品製造事業 ・カードビジネス ・高齢者向け宅配事業 ほか	

中期経営計画目標値

2015年度 国内外計25,000店、連結経常利益600億円 海外利益貢献度約20%

中長期成長イメージ



Q5

ファミリーマートのCSRに関する考え方をお聞かせください。

### 成長戦略の一環として グローバルCSRを強化

企業が社会的責任を果たす上で最も大切なことは、ステークホルダーとの信頼関係の構築であると考えております。当社のスローガン「あなたと、コンビニ、ファミリーマート」には、すべてのステークホルダーの皆様と「コンビニ」なり歩んでいきたい、という思いが込められております。近年、頻発する自然災害や水不足などの社会的課題が顕在化する中で、生活者の環境配慮意識や社会貢献への関心はますます高まっております。このような諸問題に対し、誠実に向き合い、責任を果たしていくことが企業価値の重要な基準となってきたといえます。

ファミリーマートでは毎年、世界のエリアフラン

チャイザー各社の経営トップが一堂に会した「ファミリーマートサミット」を開催し、世界規模で取り組むべきCSR活動や環境プロジェクトについて活発に議論や意見交換を実施しております。

2011年度、中国・上海において開催いたしました第9回サミットでは、2015年までにグローバルファミリーマート全体で、1店舗当たりの電力消費量を20%削減(2010年対比)するという共通目標を設定いたしました。また、こういった活動を推進するためのグローバル基金の設立や、次世代を担う子どもたちを地域社会と一体となって支援するためのプロジェクトもスタートさせております。

これからもファミリーマートは、加盟店・取引先・社員とともにホスピタリティ(おもてなしの心)の精神をもって社会・環境活動を推進してまいります。



株主還元／最後に

Q6

株主還元方針と配当についてお聞かせください。

8期連続の増配を予定

ファミリーマートは株主の皆様への利益還元を重要政策として位置付けております。

配当性向の目標値は、2010年度より連結ベース40%程度を目処に取り組んでおります。

剰余金の配当に関しましては、安定的かつ継続的に業績の成長に見合った成果の配分を基本方針としています。

2011年度の配当は、期初時点において東日本大震災の影響等もあり、2010年度同額を予定しておりましたが、その後の業績伸長を受けて最終的には1株当たり10円増配の82円とし、7期連続の増配となりました。2012年度については、さらに10円増配の92円を予定しているほか、EPSの成長を通じて、株主の皆様へのさらなる還元を目指していきます。

内部留保につきましては、財務体質の強化と新規

出店、既存店舗のリニューアルおよび新規分野への戦略投資に充当し、経営基盤の強化と業績のさらなる向上に努めていく所存です。また、機動的な資本政策遂行のため、必要に応じて自己株式取得も適宜実施してまいります。

1株当たり配当金および配当性向



最後にステークホルダーの皆様メッセージをお願いします。

今後、国内の小売業は業態の垣根を越えて競争激化が加速していくものと思われます。私はこのような時代だからこそコンビニエンスストアとしての足場をしっかり固めることが重要であると考えております。ファミリーマートは今後もS&QC(接客・おもてなし、充実した商品・サービスの提供、クリンネス)の徹底など「当たり前のことを当たり前にやり

続ける」ことにより、持続的な企業価値向上に努めてまいります。また、私たちは日本発祥のコンビニエンスストアとして、グローバルチェーンへの成長路線を着実に歩み、ステークホルダーの皆様からより一層信頼される企業を目指します。

皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



# 特集1 海外成長戦略

## 「アジアNo.1への挑戦」

世界を舞台に成長を加速するファミリーマート。1988年の台湾進出を皮切りに積極的に海外展開を進めてきた結果、2011年には海外店舗数が1万店を突破しました。特集1のPart1ではファミリーマートの海外事業における優位性を解き明かすとともに、Part2では今後の成長の牽引役となる中国ファミリーマートの魏應行董事長自ら成長戦略と展望をお話いたします。

### Part:1 ファミリーマートはなぜアジアで躍進できたのか？

## 現地に適した店舗モデルの構築が海外事業成功の鍵

### 日本独自の ビジネスモデルを世界へ

おむすびや弁当などの中食工場や品質管理体制、商品を集めて小分けする物流センターと緻密な配送網、そして限られた売場に効率良く売れ筋商品を品揃えするノウハウやITシステム——。これらはコンビニエンスストアが日本で独自の発展を遂げる中で培ってきたものです。日本発祥のチェーンであり、海外進出に制約がないファミリーマートは、こうしたビジネスモデルそのものをアジアを中心とする海外に輸出することで成長を続け、2009年には海外店舗数が国内店舗数を上回りました。今後も海外展開を強みの一つとして、進出地域の小売業の近代化に貢献したいと考えています。

### 現地パートナーとの 協力体制が不可欠

しかし、小売業はローカルなビジネスです。お客様もスタッフも現地の方、取引先においても現地企業がメインとなるため、事業の成功には生活習慣や食文化、商習慣を熟知した現地パートナーとの協力体制が不可欠です。

台湾進出当時は日本の売場をそのまま持ち込んで展開しようとしたのですが、お客様に受け入れられず、その後、現地スタッフの意見を採用するなど、地域性を意識した売場づくりを推進したことで、現在の成功事例に至ります。こうした経験をもとに、私たちは海外進出時、現地パートナーとの合弁会社設立による展開を基本としています。

コンビニエンスストアが海外展開を行う場合、①出資なしのライセンス供与のみ、②単独でそのエリアに出店（独資）、③現地企業と合弁会社を設立して展開、の3つのパターンに分けられますが、各進出形態を比較すると、現状では、合弁による進出が一番バランスがよいと判断しています。私たちは合弁会社設立によって現地パートナーが持つ情報力やアイデアと、日本ファミリーマートが持つコンビニビジネスのノウハウを融和させながら、経営にも参画し現地モデルを作っていくことを重視しています。

合弁による海外展開は当社の差別化ポイントの一つであり、今後ますます拡大を続けていく中で強みとなっていくでしょう。

## 合併会社を徹底サポート

基本スキームは、日本ファミリーマートと現地パートナーがお互いの強みを持ち寄り、役割分担しながら現地合併会社をサポートする体制です **表1**。現地パートナーが責任を持ち主体となって事業を推進していくとともに、当社からは商品、店舗開発、システムなど各部門のエキスパートを一つのチームとして派遣し、現地合併会社に駐在させて日本のコンビニビジネスのノウハウを提供します。現地パートナーと一体となって、進出地域で求められるコンビニエンスストアを作り上げることが、事業の成功につながるのです。

## 店舗数拡大につれ利益も伸長 成功モデルが形成

海外事業は発展段階別に「進出期」「拡大期」「成熟期」の3つのフェーズに分けられます。進出期はインフラ整備等で初期投資が続きますが、店舗数が一定のボリュームを超え、現地での店舗モデルが形成されると、一気に利益が伸長するステージに入ります **表2**。

台湾を例に挙げると、初めに突き当たったのが流通構造と商取引の壁。台湾には日本の「卸」に当たる中間流通がなく、メーカーとの直接取引が基本のため、コンビニ専用の物流インフラを自力で築

き上げる必要がありました。店舗数が少ない当初は初期投資が重く、赤字が続きましたが、7年目に黒字化。以降、フランチャイズ化も進んだことで、着実に収益を伸ばしてきました。

同じ中華圏の中国への進出においても、台湾モデルを活用するとともに、台湾ファミリーマートが日本ファミリーマートと現地パートナーの橋渡し役となることで、効率的に立ち上げることができました。その結果、2012年2月末時点においては中国全体で800店を突破し、躍進を続けています。

## 蓄積してきた優位性を活かしてアジアNo.1へ

私たちは20年以上にわたって、海外事業の成功に必要な経営資源を蓄積するとともに、各パートナーと信頼関係を構築し、短期間では追従できない競争優位性を築いてきました。

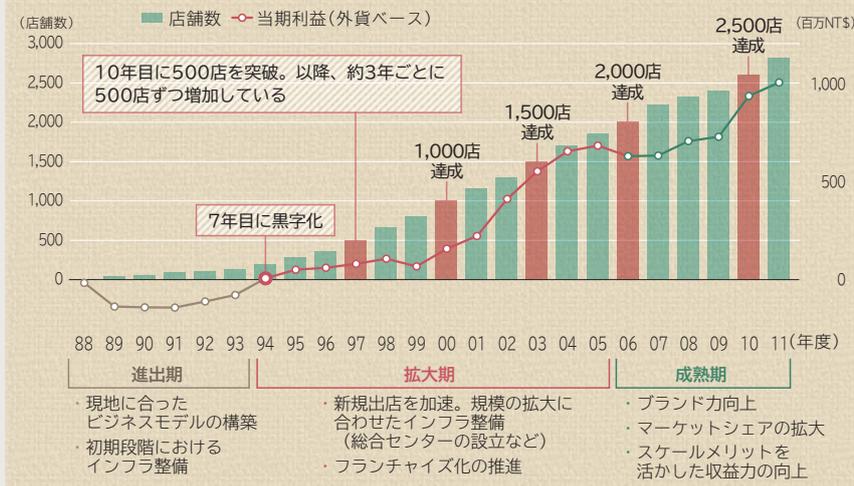
店舗数も着実に増え、世界的にもファミリーマートブランドが根付いてきたことで、新しいエリアへの進出もよりしやすくなりました。

私たちはこうした優位性を最大限に活かしながら、アジアを中心に積極的に出店し、2015年度グローバル25,000店、2020年度40,000店体制に向け、海外展開を拡大していきます。

### 1 基本的な事業スキーム



### 2 台湾ファミリーマートの店舗数と利益の推移



## 展開地域を拡大するとともに中食文化を根付かせ、中国No.1を目指します。



China CVS (Cayman Islands) Holding Corp. 董事長 魏 應行

**プロフィール** 中国最大手の食品メーカー「頂新グループ」において中国および台湾での外食チェーン事業、小売事業などを展開。2004年に上海ファミリーマート設立。その後、広州・蘇州・杭州・成都においても事業拡大を続けている。

—— 中国のマーケットをどのように見えていますか？ また、事業計画について教えてください。

中国の人口は約13億人。最も競争環境の厳しい台湾の店舗当たり人口が約2,400人であることを勘案すると50万店も不可能ではない、非常に大きなマーケットです。一方で、中国の領土は広大で、沿岸部と内陸部、都市部と農村部など、地域によって多様性があるために一口に言うことはできません。

その中で、2004年、私たちは中国展開のスタートの地として沿岸部の上海を選びました。中国最大の商業都市であり、高所得者が多く、コンビニエンスストア市場として成長が見込めるというのがその理由ですが、今もその決断は

正しかったと考えています。

この8年間、上海でインフラ整備や人材育成など、事業の基盤づくりに注力してきた結果、多くのノウハウを蓄積し、中国全土において店舗展開をする土台ができています。この経験を活かして展開地域を広げ、2015年度4,500店、2020年度8,000店体制を築く中期ビジョンを立てています。まず各地域の大都市へ進出し、これらの都市を中心に周辺都市へ展開しながらドミナントを構築していきます。

—— 現状の課題は何でしょうか。

出店スピードが加速する中で、一番の課題となるのが人材育成です。そこで本部が入居するビル内に、POSレジ教室などを配備し

た研修センターを設置し、現地スタッフの育成を進めています。また、将来の幹部育成に向け、中国・台湾・日本のグループ間で人材交流を図り、中国事業に精通した人材を育成していきます。

—— 売上向上への戦略をお聞かせください。

今、中国では外資企業が煙草を販売できない規制があります。そこで煙草を販売できない代わりに私たちが進めているテーマが「全民三餐在全家」。このテーマは朝・昼・晩の三餐を提供し、1日に何度もファミリーマートにご来店いただくという意味です。

屋台文化が根強い中国では中食文化の認知度アップが不可欠です。どのような商品が、どの時間帯に、どのような価格であれば売れるのか、お客様のライフスタイルを調査しながら、一昔前の中国では実現できなかった商品をファミリーマートから発信すると同時に、中食文化を中国に根付かせることでコンビニエンスストアの利用価値を高め、客数アップにつなげてまいります。

2015年度 4,500店、2020年度 8,000店体制へ

地域	主要都市	出店開始
華東	上海	2004年度
	蘇州	2007年度
	杭州	2011年度
華南	広州	2007年度
	深圳	2012年度以降進出予定
西南	成都	2012年度
華北	北京	2013年度以降進出予定
華中	武漢	2014年度以降進出予定



中国現地レポート



お客様でにぎわうイトインコーナー



什器も工夫し中食を手にとりやすく展開



注力している「全民便当」。種類も豊富



店内POPなどを活用して「全民三餐在全家」のメッセージを訴求



売れ筋商材のおでん。衛生面にも気を配り、提供時にはマスクと手袋を着用



研修センターでの授業風景



人材育成により優れた接客など高い運営レベルを維持

上海で高いブランドイメージを確立

上海在住の消費者を対象に500企業のブランド力を測定する調査\*でファミリーマートは「卸売・小売業」第3位にランクイン（コンビニエンスストアでは第1位）。お客様から高い支持を獲得しています。

\*日経BPコンサルティング「ブランド・チャイナ2012」



映画チケット発券などのサービスが利用できるマルチメディア端末



上海地下鉄の主要駅に約50店を展開



最新の超高層ビルでは洗練した店舗デザインで展開



— 具体的にはどのような取り組みをされていますか。

例えば、朝は飲み物と中華まんなどの朝食セットを販売しています。また、昼には、手ごろな価格で食事をとりたいというニーズに対して3種のおかずとご飯をセットにした「全民便当」を現地の平均価格よりも安い7.8元から（日本円で約100円）の戦略的価格設定で提供しています。「全民便当」は発売当初よりお客様から大変好評をいただいております、中食構成比は約40%まで高まっています。

店づくりの面からも先ほどのテーマを推進しています。中国では買った商品を手にとりたいというニーズが根強いことから、一

部店舗においてイトインコーナーを設置した結果、日商が大幅に向上しました。これからの新店には6～20席のイトインスペースを設置していく考えです。

また、以前は中食を店内奥の壁面ショーケースに並べていましたが、店内中央の島ゴンドラに移動し、より多くの方に手に取っていただけるような空間づくりを行いました。これらの取り組みにより、中食文化の浸透に貢献しています。

— 最後に、今後の意気込みをお聞かせください。

中期経営計画の2015年度グローバル25,000店のうち、中国

は4,500店。そしてその先もさらなる発展を目指していく中で、中国が大変重要な位置づけであることは間違いありません。

私たちは事業立ち上げ当初から現在に至るまで、日本、台湾をはじめとするグループ各社や伊藤忠商事から大変強力な支援を得ています。こうしたグループ力を強みとしながら、上海で蓄積してきたノウハウを活かし、質・量ともに中国No.1コンビニエンスストアチェーンに向け邁進してまいります。



## 特集2 ブランド統合の全貌

# 「歴史的な大型M&Aを経て得たもの」

2011年12月、最後のam/pm店舗の営業を終了し、ファミリーマートへのブランド統合を完了。業界内では不可能とまで言われた業界初の大規模ワンブランド化を2年弱という短期間で成し遂げ、国内での業界再編において一目置かれる存在になりました。この特集2ではブランド統合完了までの道のりを振り返り、成功要因を探るとともに、この統合で何を得たのか、ストーリー仕立てでご紹介します。

### 統合のあゆみと成果

## M&Aの成否を決める文化の融合を果たし、シナジー効果を最大化

### 統合までの流れ

- 2009年11月 (株) エーエム・ピーエム・ジャパンと株式譲渡契約を締結
- 2009年12月 (株) エーエム・ピーエム・ジャパンを完全子会社化
- 2010年2月 am/pm社員入社
- 2010年3月 (株) エーエム・ピーエム・ジャパンと合併
- 2010年3月 ファミマシップ・フォーラム(商品展示会)にam/pm加盟店・社員が参加
- 2010年3月 ブランド転換1号店開店
- 2010年7月 JR九州リテール(株)と共同エリア・フランチャイズ契約を締結
- 2011年4月 (株) エーエム・ピーエム・関西と合併
- 2011年12月 ブランド統合完了

### 2年間での転換店舗数

733店舗

対象全1,107店舗のうち、2/3(66%)に当たる733店舗をブランド転換

#### 転換店舗数の内訳

首都圏 524店舗

関西圏 107店舗

九州圏 102店舗\*

(※JR九州リテール(株)が運営している店舗)

### 転換後の日商

25%増

ブランド転換後の日商実績は、転換前対比約25%増と高い伸長

### 統合効果(営業利益段階)

2011年度 約20億円

当初計画を上回る統合効果

## ブランド転換で客数が急増

「15年前からこの場所でずっと営業してきたのに、これだけ多くのお客様が地域にいたのかと思うほど増えたのです。客数だけでなく、客単価もアップしたことで、ファミリーマートのブランド力を改めて実感しました」

am/pmからファミリーマートに――。2011年5月26日をもってブランド転換した春日部藤塚店(埼玉県)のオーナー、平井喜代志は、悩みに悩んだ末の決断の手応えを、このように語る。

春日部藤塚店は、駅から1km離れた住宅街の中にある。am/pm店舗では、客層は年配者が中心で、営業時間も午前6時から午後11時までだった。ところがファミリーマートに転換し、24時間営業を始めてからは、女性やファミリー層など若いお客様が急増。「新商品がどんどん入ってきて、売れ筋も大きく変わりました。最初は戸惑いましたが、そのうちこれまでのam/pmのやり方に慣れや甘えがあったと気付かされました」

## 過去最大規模のブランド統合を2年間で完了させる

ファミリーマートは、2009年12月にエーエム・ピーエム・ジャパンを子会社化。翌2010年3月には同社を吸収合併し、全国に1,100店以上あったam/pm店舗のうち、不採算店舗などを除き、2年でファミリーマートに統合するプロジェクトを推進してきた。

1,000店を超える規模同士のワンブランドによる大型M&Aは、コンビニエンスストア業界では初めて。資本的な統合だけでなく、商品調達や物流、情報システムなどの事業インフラ、ブランドまでたった2年で完全統合するという誰も経験したことのない目標を、社長の上田は「ファミリーマートの社史に残る一大事業」と位置づけ、最優先課題とした。

一般的なM&Aに比べて、コンビニエンスストアの経営統合が難しいのは、それが単にチェーン本部を統合するだけでは済まないからだ。フランチャイズ契約を結んだ加盟店や地域のエリアフランチャイザーに出資する株主、さらには店舗用地の地主といったさまざまな利害関係者の誰か1人でも説得できなければ、店舗の看板を掛け替えることすらままならない。

## 人心と組織文化の融合に腐心

子会社化後、両社のブランド統合の指揮を執った上席執行役員の中平義人(am/pm事業・統合本部長―当時)は、「まずファミリーマートでの経験値、成功事例をすべて捨て去ることからスタートし

た」と言う。初めてam/pmの本社を訪れた2009年12月29日、約300人のam/pm全社員を集めて、中平はこう語りかけた。「私はam/pmのことは何も知らない。知ったかぶりをするつもりもない。だから皆さんもファミリーマートについて知ったかぶりをしないでほしい。私はこれから毎日、am/pmの商品を食べ続ける。皆さんもファミリーマートを真摯な態度で研究してもらいたい」

中平はその後、am/pmの社員1人1人と何度も面談を繰り返し、社員たちの思いの丈に耳を傾けた。徹底的にam/pm社員の目線に降りたコミュニケーションを図ったのは、統合を成功させるためには、それらを動かす人の心と組織文化の融合がカギになると踏んでいたからだ。

そして、2010年2月にはam/pm社員とファミリーマート社員が合同で「らしさ推進活動」(P42参照)を行い、また異例の「入社式」までが行われた。こうしたイベントを重ねたことによって、am/pmの社員たちも次第にファミリーマートの現場に溶け込んでいった。



入社式の模様



個人面談やワークショップ、入社式の開催などにより心理的絆を深め、互いの組織文化を融合していった

## 加盟店にご理解いただくために

一方、社員よりも統合に苦労したのが加盟店オーナーへの説得だった。長い期間、加盟店に対する店舗投資や支援が不十分であったことに加え、多くのベテラン本部社員は統合前にリストラで退職しており、加盟店オーナーとのコミュニケーションは断絶していた。

中平は子会社化してすぐ、加盟店に合併までのスケジュールを伝え、その後も自身の名前でファミリーマートの企業理念や加盟店・取引先・地域社会に対する考え方などをしたためた手紙を何度も送り、統合直後の3月下旬に開かれたファミマシップ・フォーラム(商品展示会)には、am/pmの加盟店・社員を急遽全員招くことにした。中平は、「この展示会を機に、不安や感情的な反発も一変しました。ファミリーマートの規模の大きさ、am/pmのチェーンの実態が理解いただけたこと、そして何よりも加盟店と社員の皆さんに『あなた方を歓迎している』というファミリーマート側の気持ちが伝わったことが、一番大きかった」と振り返る。

## 転換希望者が日増しに増加

ブランド転換の1号店が3月26日に開店。売り上げや客数が伸びたという話が加盟店同士の口コミで広がり、転換を希望する店舗が日増しに増えた。

ブランド統合による変化は店舗レイアウトから用語、レジ内の小

銭の配置に至るまでオペレーションのあらゆる面にわたる。そこで、ファミリーマートのノウハウをam/pmのスーパーバイザー(SV)に注入し、ブランド統合する加盟店のサポートに全力を挙げた。いち早くグローバル化対応を進めてきたファミリーマートでは、店舗運営マニュアルも文章でなく写真中心になっていた。このことが、用語や文化の異なるam/pm店舗に素早く同社のノウハウを導入するのに、大いに役立った。

## 想定を上回る統合効果の発現

ブランド統合後の転換店における売り上げは平均25%向上し、2011年度におけるam/pm事業に関する営業利益は当初の想定を大きく上回る約20億円となった。加盟店からは店舗運営ノウハウのほか、マルチメディア端末「Famiポート」の利便性の高さや、ファスト・フードの品揃えなどを讃える声が多い。

オペレーションやブランド認知などの面でファミリーマートの数々の強みが統合に絶大な効果を発揮する一方で、am/pmがファミリーマートにもたらしたものもある。

統合した733店のうち半数以上が東京都内に集中する都心部のドミナント効果や、am/pmが強かった鉄道会社との包括提携契約による店舗網だ。特に、転換店を合わせた東京都内の店舗数は1,600以上と、一気に業界トップクラスの水準に躍り出た。また、冷凍弁当や、若い女性に人気の

あったスープなど、am/pmが得意としてきた商品も継承し、ファミリーマートに導入された。

## 事業統合を終えて

中平は2年間の統合をあらためて振り返り、「これだけ大規模、短期間のブランド統合は未知の領域であり、試行錯誤の連続だったが、ホスピタリティの精神に基づいた行動を通じ、社員・加盟店と心を通わせることができた。これは、ファミリーマートが2005年以降継続的に取り組んできた『らしさ推進活動』の究極の形といえる。『ともに成長しよう』と呼びかけるファミリーマートの企業姿勢と、由来・価値観の異なる組織文化をうまく融合できたことが、事業統合成功の鍵であった」と結んだ。

業界最大級のM&Aを成功させたという実績そのものが、再編の足音の近づくコンビニエンスストア業界において、今後のファミリーマートに大きなチャンスをもたらすことにつながるだろう。



経営統合の最前線で指揮をとった中平義人  
(am/pm事業・統合本部長-当時)



## 市場環境と 事業戦略

- 28 ファミリーマートを取り巻く環境
- 30 商品戦略
- 33 CRM戦略  
(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)
- 34 店舗運営
- 35 国内出店戦略
- 37 国内エリアフランチャイザー
- 38 海外ネットワークの拡大
- 42 ファミリーマートらしさ推進活動

# ファミリーマートを取り巻く環境

データから読み解く市場拡大の背景と業界展望

コンビニエンスストア業界は、他の小売業態を大きく上回るペースで成長を遂げ、今後もそのポジションはさらに高まっていくことが想定されます。その背景と今後の動向を展望しました。

## 業態間での成長性に格差

日本の小売業全体の市場規模はここ数年135兆円程度の横ばいで推移。業態別では、百貨店が大幅に市場縮小する一方でコンビニエンスストアは2001年度約6.9兆円から2011年度は約9兆円規模にまで拡大するなど、業態間での成長性に明確な違いが出ています。

表5

## 変わりゆく日本社会

この背景には社会構造の急速な変化があります。

■ **単身世帯の増加** 表1：単身世帯は未婚率の上昇や長寿化を背景にこの20年で約1.7倍に増加。2010年には全世帯の31.2%を占める1,570万世帯に拡大し、かつて標準世帯といわれた「夫婦と子どもから成る世帯」(27.9%)を上回る最大の構成割合となり、今後も増加する見通しです。

■ **共働き世帯の増加** 表2：働く女性の意識変化や経済情勢の変化から、結婚・出産後も働き続ける女性が増加。1997年以降、共働き世帯が専業主婦世帯数を上回っています。

■ **高齢化の進展** 表3：2030年には3人に1人が65歳以上になると予測され、世界のどの国も経験したことのない超高齢化社会が到来しようとしています。

## 環境変化を追い風に市場を拡大

こうした変化はコンビニエンスストア業界にとって大きな追い風となっています。日常の買い物は車でまとめ買いに行くよりも近くのお店で効率的に買いたいという志向が強まったとともに、食材の無駄や調理の手間を省く目的から、惣菜や弁当などの中食ニーズが増加。これを受け、大手コンビ

ニエンスストア各社が野菜などの生鮮食品や夕食用の惣菜などの品揃えを充実させてきた結果、新たな需要を引き出すことに成功し、市場そのものが拡大しています。

また、郊外型大規模店との競争や後継者問題などから小規模な個人商店を中心に小売店の数が減少した結果、表4 コンビニエンスストアは地域の社会インフラとしての存在価値が一段と高まっています。

このような中、大手チェーンが商品開発や店舗展開などへの成長投資を積極的に進めてきたことで、業界内では上位4チェーンによる寡占化が進行。表6 投資余力の少ない中小チェーンを中心に業界再編の機運が高まっています。また、国内店舗数が4万5千店を超え、残された優良立地獲得に向けて各社が新規出店を加速するとともに、表7 海外市場を取り込む動きが本格化。2012年度中に日本企業の海外店舗が5万店を超え、国内店舗数を上回るの見通しがなされています。表8 コンビニエンスストア業界は、変化対応力と海外展開力を有する企業を中心に、次の成長ステージに向けた大きな岐路を迎えているといえるでしょう。

## ◆ 環境変化に対するファミリーマートの取り組み

### 客層拡大

- 中高年層・女性層向け商品の拡充  
P.30→「商品戦略」
- 個別に最適な販促策を展開  
P.33→「CRM戦略」
- 売場づくりの徹底  
P.34→「店舗運営」

### 国内基盤の強化

- 高質店舗網の構築  
P.35→「国内出店戦略」
- M&Aの実施  
P.24→「ブランド統合の全貌」

### 海外展開の拡大

- 世界7地域で2万店以上を展開
- アジアNo.1に向け積極出店  
P.20→「海外成長戦略」
- P.38→「海外ネットワークの拡大」

# 安定成長支えるマクロ要因

## 1 単身世帯の増加



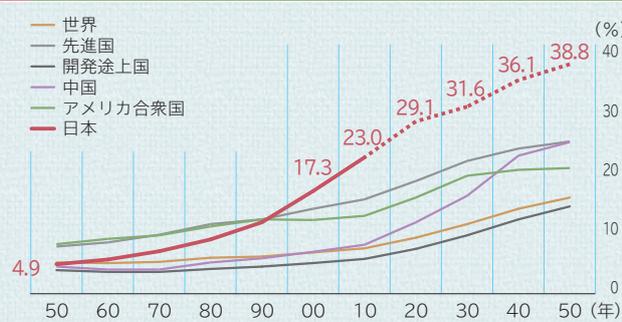
出典：国立社会保障・人口問題研究所

## 2 共働き世帯の増加



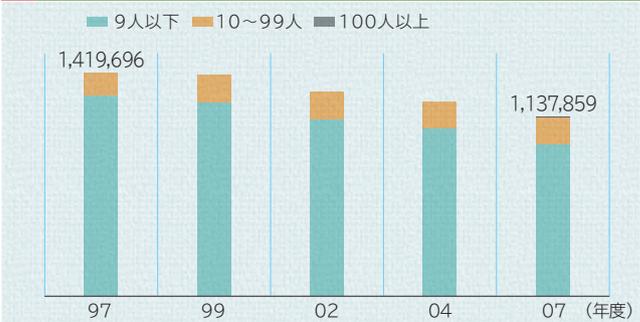
出典：2001年までは総務省「労働力調査特別調査」、2002年以降は「労働力調査(詳細調査)」より作成

## 3 高齢化社会の進展(65歳以上の人口構成推移)



出典：総務省統計局「世界人口・年齢構成の推移」

## 4 小売店舗数の減少(従業員規模別)



出典：経済産業省「商業統計」

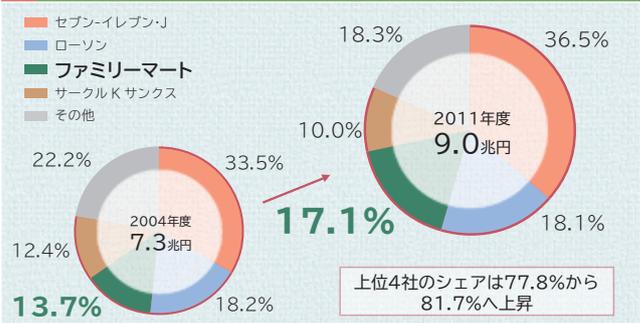
# コンビニエンスストア業界は次のステージへ

## 5 小売業全体と業態別市場規模



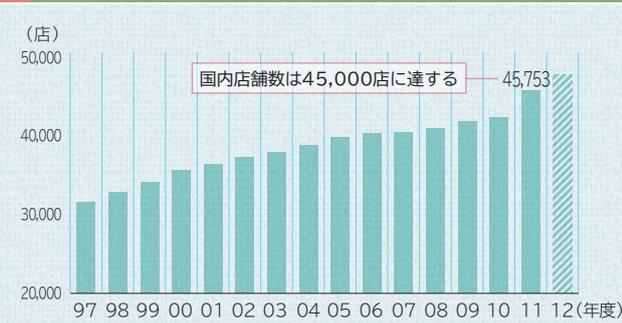
出典：経済産業省「商業販売(動態)統計」

## 6 業界売上シェア(国内単体)



出典：経済産業省「商業販売(動態)統計」、各社公表資料

## 7 国内店舗数の増加



出典：経済産業省「商業販売(動態)統計」

## 8 日本企業の海外店舗数



出典：経済産業省「商業販売(動態)統計」、各社公表資料

市場環境と事業戦略

# 商品戦略

ファミリーマートならではの商品を

コンビニエンスストアの最大の差別化要因である商品。商品開発の優劣がチェーンの集客力に直結します。ファミリーマートの商品政策のテーマである「イノベーション」のもと、ジェネレーション、プライス、リージョナルからなる3つのマーケティング戦略を進め、固有価値の強化に注力していきます。

## 客層拡大に向けた マーケティング戦略の深耕

### きめ細やかな商品政策を展開

多様化するお客様のニーズに対し、「ジェネレーション(世代)」「プライス(価格)」「リージョナル(地域)」の3つの視点から商品開発・品揃えを行っています。

### ■ 中高年層・女性層への対応が鍵 【ジェネレーションマーケティング】

少子高齢化が進む中で中長期的に成長シナリオを描いていくため、ターゲットを3つの世代に分け、それぞれのジェネレーションに対応した品揃えの深耕をしています。その中でも、今後のボリュームゾーンとなる中高年層を

## ◆ 3つのマーケティング戦略

「ジェネレーションマーケティング」による客層ニーズの深耕		
50~65歳のおとな世代 【今後の消費の主役】 <b>フォーカスターゲット</b>	最大ボリュームの30代 【現在のメイン層】 <b>絆深耕ターゲット</b>	15歳(中学生)までの子ども 【将来のお客様】 <b>育成ターゲット</b>
◆ フォーカスターゲット向け商品の拡大 ◆ 新しい食スタイルの提案	◆ 重点商品カテゴリーの再強化と各カテゴリーでの「価値」の付加	◆ 来店が楽しみになる品揃え ◆ 両親や祖父母など同伴者にも喜ばれる企画
「プライスマーケティング」による客単価の向上		
◆ イノベーションによる価格以上の価値創造		◆ 客単価アップのための取り組み
「リージョナルマーケティング」による地域との共生		
◆ 地域ともとつなげる品揃え・企画の追求		◆ 地産地消、地産他消

「フォーカスターゲット」として対応を強化してきました。

2012年度も「おとなコンビニ研究所」の監修アイテムを中心に、中高年層に満足いただける商品を拡充していきます。

また、納豆、豆腐をはじめとする「Fシリーズ(オリジナル日配品)」や、野菜・果物などの生鮮品の品揃えを拡大することで、女性層への取り組みも強化していきます。

## おとな コンビニ 研究所

## 「おとなコンビニ研究所」を中心に中高年層向け戦略を積極展開

### おとなコンビニ研究所とは？

アクティブに今を生きる50歳以上の世代に向けて、豊かな“おとな”のコンビニ文化を創造するための組織として、新しいおとなのためのネットワーク「club willbe」と共同で2010年に立ち上げました。これまでになかったアプローチで“おとな”を捉え、商品やサービスの開発、社会貢献活動など、多彩な切り口で新しい“おとな”世代に向けたライフスタイルを提案しています。

### “おとな”向け商品開発のこだわり

おとなコンビニ研究所では、“おとな”に満足いただける商品のコンセプトについて議論を重ねた結果、「上質感」、「こだわり」、「安心感(ちゃんとしている感)」の3つのキーワードを導き出し、これを具体的な商品開発につなげるために、下の4項目を基準として定めています。

#### 商品開発の4基準

彩り・知覚品質

一手間/技

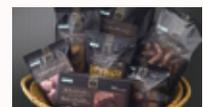
厳選素材

健康/環境配慮

これまで  
400アイテム以上の  
“おとな”向け商品を  
発売しました。



「金芽米おむすび」  
厳選素材を使用した  
ワンランク上のおむ  
すびが好評。



「おとなのおやつ」  
素材や製法にこだわ  
ったお菓子のプレミアム  
ライン。発売約1ヶ月  
で100万食を突破！

■ 客単価と買上点数アップが課題  
【プライスマーケティング】

価格ニーズの多様性に対応し、値ごろ感のある商品から高付加価値商品まで、価格以上の価値を追求した商品開発を行い、バランスよく品揃えしています。

長らく消費低迷で客単価の低下傾向が課題でしたが、2011年度は弁当、おむすびを中心に高付加価値商品を充実させたことで、全店客単価は前期差18円増の552円と大幅に改善しました。

■ 地域密着の商品展開に注力  
【リージョナルマーケティング】

価格感度や嗜好が各地域で異なることから、全国を6つに分け、それぞれに地区担当を配置して、地域の嗜好にマッチした商品の開発に取り組んでいます。

また、2011年度末において全国35府県と「包括協定」を締結。地域経済活性化を目的に「地産地消」「地産他消」を進めています。



彩りfamima DELI

定番から創作系まで食卓の楽しさや満足度を高める幅広い品揃え

イノベーションでファミリーマートの固有価値を強化

第5のブランドを育成

2011年9月、惣菜・サラダを中心とした新ブランド「彩りfamima DELI」を立ち上げました。

近年、少子高齢化や経済の停滞感が日本人の食シーンにも変化をもたらし、「内食回帰」や「食スタイルの多様化」が顕著になっていることから、商品やパッケージ、売場を一新。おかず、おつまみ、スープ、グラタン、野菜サラダ、パック惣菜など約100種類を投入し、惣菜・サラダ分野の品揃えを強化しました。

家庭の食卓に追加する1品として、また単身者の食事として、中高年や女性など新たな客層を取り込みながら、潜在需要の掘り起こしを図っています。

当社はこれまで、「三ツ星パスタ」、「Sweets+ (デザート)」、「できたてファミマキッチン(ファスト・フード)」、「あじわい Famima Café (チルド飲料)」の4つのカテゴリーを重点商品カテゴリーとして位置付け、絶対的・圧倒的な商品をつくり上げてきましたが、この「彩りfamima DELI」をこれらに続く第5の重点商品カテゴリーとして、ファミリーマートの新たな顔に育成し、差別化を図っていきます。

おとなコンビニ研究所の  
フラッグシップ店を代官山にオープン!

コンビニエンスストアの基本機能を満たしたうえで、大人の好奇心と消費意欲をくすぐる品揃えと、落ち着いた居心地のよい店舗空間づくりを行いました。

約2,600アイテムのうち、約700が代官山店のみの取扱商品。各カテゴリーでプレミアム商品を展開するとともに、輸入菓子や洋酒なども充実。同店で“おとな”世代が満足する品揃えノウハウを蓄積し、他店で品の揃えなどに活かしていきます。



木目調の内装にLED照明と間接照明を併用した落ち着いた店舗空間を演出。



明るくおしゃれなイートインスペースを併設。

“おとな”世代向け品揃え例

品質にこだわったデザート  
通常ファミリーマート店舗よりもクリームやトッピング具材にこだわったデザートを展開。



違いを楽しむワイン

“おとな”のワインへのこだわりを“違いを楽しむ”をテーマに再編集。一部の産地にとらわれず、世界のワインを取り揃える。



### フレッシュフローズン(冷凍中食)

電子レンジがあればいつでも  
つくりたての味が楽しめます



### チルド米飯

チルド温度帯で管理することで  
おいしさの幅が広がりました



### 冷凍中食とチルド米飯で 品揃えを拡充

今後注力していく分野の一つが「冷凍中食」。冷凍のままお持ち帰りいただくことも、お店のレンジで温めてすぐにお召し上がりいただくことも可能です。一部店舗で試験販売を行ってきたところ冷凍食品分野全体の売上を大きく押し上げる効果が得られたことから、2012年度は対象商品群を米飯

類、麺類、軽食で本格展開する計画です。

もう一つは「チルド米飯」です。素材のうまみを活かした新調理法により、品質の向上と販売期限の延長を図ります。これらにより、店舗における豊富な品揃えとボリューム展開を行い、客層拡大と集客力向上につなげていきます。

### 収益性向上に向けた取り組み

#### 構造改革の推進

商品のサプライチェーンや製造拠点配置等を総合的に見直すべく、部門横断型の「収益構造改革委員会」を発足。メーカーやベンダーとともに構造改革を推進することで、ムリ、ムラ、ムダを排除し、品質を追求しながら収益性を高めていきます。

ここ数年、差益率は低差益率の煙草の売上構成比が増加した影響を受け27~28%台で推移してきましたが、煙草を除く差益率は着実に改善してきました。今後、取引条件の改善に加え、製造・物流などインフラ網の再構築に取り組むことで、早期に差益率30%の達成を目指します。

### 品揃えの幅を広げる「ファミマ.com」

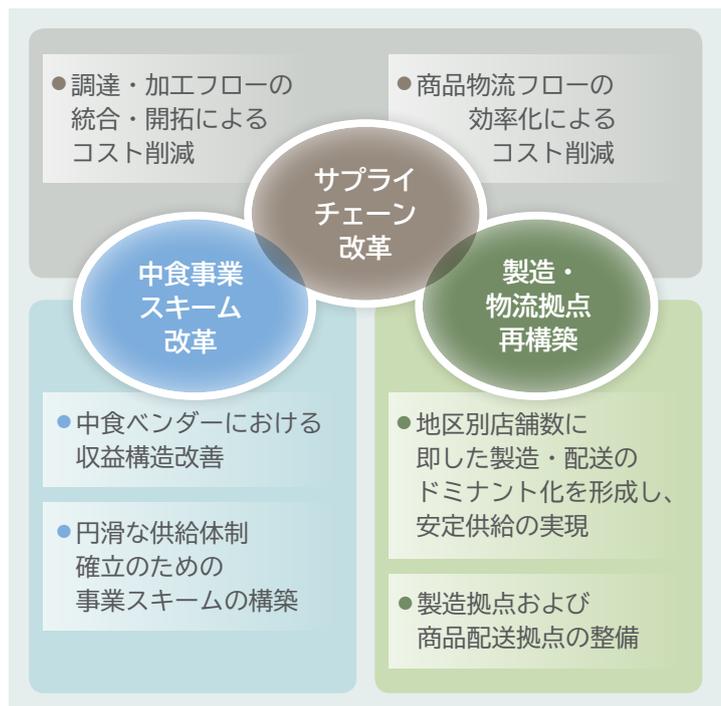
グルメ・エンタメ・キャラクターグッズ等、品揃えや売場スペースに無限の広がりがあるネットショッピングならではの強みを活かした幅広い商品展開を行っています。

また、店舗でのキャンペーンや「Famiポート」コンテンツと連携したタイアップ商品の企画等、ネットと店舗を連動した多角的なプロモーション展開も行っています。



ファミマ.com

### ◆ 構造改革の概要



# CRM戦略(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)

カードとITでお客様とのつながりを深める

カードデータを戦略的に活用し、それぞれのお客様に合った施策の展開や、ニーズをつかんだ商品開発・品揃えを行うことで、より多くの方にファミリーマートにご来店いただき、お得意様となっていただくための取り組みを進めています。

## カードを活用した ロイヤルカスタマーの育成

### ターゲット別対応を強化

ファミリーマートは2007年からカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社(CCC)が運営する国内最大規模の共通ポイント「Tポイント」に参加しています(83社、約45,000店、会員数約3,900万人 2012年2月末現在)。

このインフラを利用し、お得意様づくりに取り組んでいます。会員一人ひとりを月間の来店回数と購買金額や、購買履歴から嗜好別に分類したうえで、さまざまな状況に応じて、個別に最適な販促策を展開するターゲットマーケティングを実施しています。これは、CCC社と共同で構築した「ロイヤルカスタマー優遇システム」(会員

IDごとにポイント付与率の変動や、レシートクーポン発行が可能)を使用しており、ファミリーマートでは、再来店を促すクーポンをお得意様限定で発行しています。また提携企業同士、伸ばしたい客層を取り込めるような相互送客のパッケージを構築しています。さらに、今後の客層の拡がりに向けて、50歳以上の方を対象としたポイントサービスも2012年度よりスタートしています。

来店する4人に1人がTカードを提示しており、利用率も高まっています。



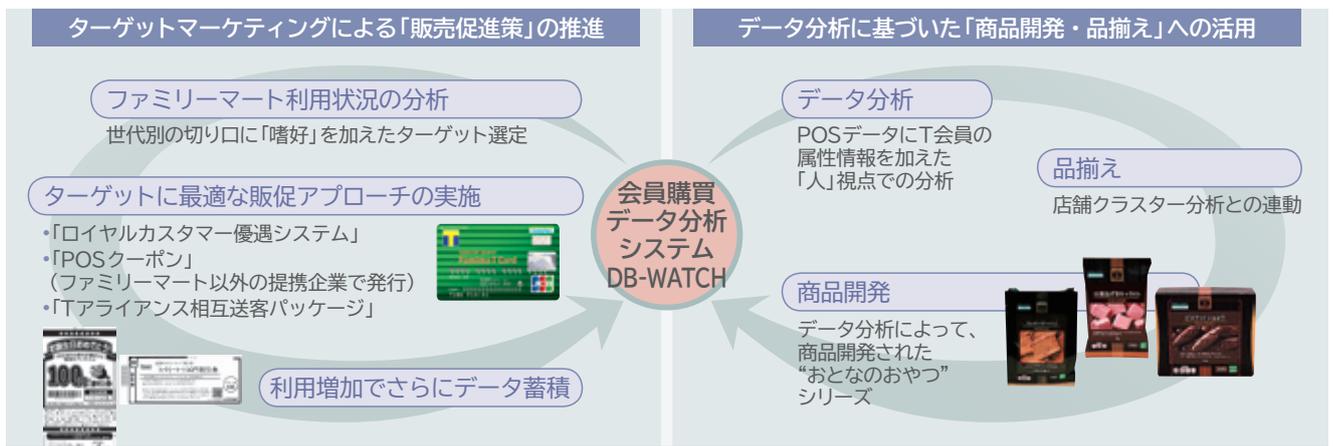
お客様の好みに合った商品の引換券やお誕生日クーポンをレシートに印字。2011年度は36案件を実施。

## 会員購買データ 分析システムの活用

### 正確な分析が可能に

一人ひとりのお客様にふさわしい商品づくりや店舗づくりを行うために、2011年から、会員購買データ分析システム「DB-WATCH」の運用を開始しました。これまでのPOSデータにT会員の属性情報を連動することで、正確な性別・年齢に基づいたお客様の購買データが把握できます。これにより、「いつ、何を、何個購入されたか」というデータに「誰が」という視点を加えた分析が可能になることで、お客様の嗜好にさらに対応した商品開発や品揃えを実現し、売上向上につなげています。

## ◆ データ分析を核にCRM戦略を展開



# 店舗運営

お客様のニーズに応える売場づくりの徹底

お客様が欲しい商品を、欲しい時間帯に、欲しい数量品揃えされていること、さらにホスピタリティあふれる接客と清潔な店内であることで、お客様に店舗を気持ちよくご利用いただくため、加盟店・本部が一体となってS&QC（サービス、クオリティ、クリンネス）のレベルアップに取り組んでいます。

## 「小売業の基本」の追求

### 個店売場マネジメントの強化

少子高齢化の進行、単身世帯の増加によるコンビニエンスストアの利用客層の拡大が続いていますが、震災以降はライフラインとしてあらためてその存在感を増し、さらに幅広い客層にご利用いただくようになりました。豆腐や食パンなどの日配品をこれまで以上にコンビニエンスストアでお買い求めいただくお客様が増えているほか、小容量の惣菜を夕食のおかず購入される家庭が増えているなど、お店の使われ方にも変化が表れています。そこで、「クラスター分析」や「商圈分析シート」を活用し、各店舗の特徴や強みを把握した上で、これまでの常識にとらわ

れず最適な売場づくりを追求しています。お客様のニーズに応えるとともに、個店の潜在能力の掘り起こしに努めています。

### ■さまざまな売場構築支援

#### 【クラスター分析】

「住宅地」「駅前」などの立地に応じた視点に加え、どの時間帯に、何が売れているのかなどをもとに、店舗を7つのカテゴリーに分類。店舗群ごとの強みを把握し、各店舗に合った売場をつくる取り組み。

#### 【商圈分析シート】

商圈内における人口・世帯数に加え、主要施設や競合情報等から自店のマーケットを分析し、店舗の使われ方・購入シーンを仮説立て。その上で、自店のポジションを再確認し、個店ごとに取り組むべき実行項目をまとめたシート。

### 発注精度の向上

ファミリーマートでは、初級・中級・上級からなる独自の人材育成システム「SST（ストアスタッフトータルシステム）」を開発し、加盟店の運営をバックアップしています。発注業務の基準を満たす「SST中級」以上の資格者は2011年度において全国で16,000人（有資格者の約20%）に達しましたが、2012年度は発注担当者向けの勉強会を全国で倍増させ、これを40,000人規模（同約50%）にまで高めてまいります。これにより発注精度の向上を図るとともにストアスタッフの意欲を高めていくことに取り組んでいきます。

## ◆小売業の基本～S&QC～

### S サービス

明るくスピーディーでホスピタリティあふれる温かい接客



### Q クオリティ

お客様が欲しい商品を、欲しい時間帯に、欲しい数量品揃えされている売場



### C クリンネス

すみずみまで行き届いた清掃と衛生管理



## ≡店舗運営力をさらに高める「ストアスタッフ表彰制度」の創設≡

ファミリーマートは店舗運営力向上の一環として店舗における「S&QCコンクール」を継続的に開催しています。2011年度は、店舗運営のキーパーソンであるストアスタッフのスキルとモチベーションアップを図り、さらなる運営力向上につなげるため「ストアスタッフ表彰制度」を創設しました。全国の店舗で店長が、自店のストアスタッフを審査する「Good Staff賞」では13,502名のスタッフが受賞、さらに営業所で審査する「Excellent Staff賞」ではお客様との感動的なエピソードを募り、全国から144名のスタッフを選出し表彰、全社内に感動エピソードを紹介し、共感の輪を広げることで、スタッフの意欲向上につながりました。これらの表彰制度は、今後も継続して開催していきます。



# 国内出店戦略

磐石なチェーン基盤を構築していくために

他チェーンとの出店競争が激しさを増す中、出店の質を高める体制づくりを進めてきた結果、2011年度はプロパー\*の新店日商が過去最高となりました。2012年度も引き続き、ポテンシャルの高い三大都市圏と地方中核都市の開発に注力。多様な出店形態を強みに、国内9,000店体制を目指します。

\*プロパー：(株)ファミリーマート単体による新規出店(am/pmのブランド転換やエリアフランチャイザーによる出店は含まない)。

## 多様な出店形態を強みに 出店加速

### 出店を加速する背景

日本全体のコンビニエンスストアが45,000店を超え、店舗飽和が近づいているといわれる一方、単身世帯の増加といった社会構造の変化に加え、震災を機にこれまで利用頻度の少なかった中高年層や女性層にも社会インフラとしての利便性が再認識された結果、コンビニエンスストアの潜在的なニーズが高まっています。また、仮設住宅内への出店や移動販売車を稼働するなど、被災地のみならず、社会現象ともいわれる「買い物不便地域」への対応にもその活動範囲を広げています。こうしたさまざまな背景のもと、さらなる出店の上積みが可能と考えています。

### 三大都市圏を中心に 800店の出店を計画

東京を中心に都市部への人口集中が進んでいることも首都圏に強みを有するファミリーマートにとって追い風となっています。

こうした状況を背景に、2012年度は収益性が高く、集客の見込める三大都市圏と地方中核都市を中心に800店の出店を進め、国内9,000店体制を築いていきます。大手各社も出店攻勢を強める中、早期に優良立地をおさえ、さらなる成長を目指します。

### 駅ナカなどのニューマーケット にも出店を強化

有力なマーケットとして、駅構内、高速道路のSA・PAや、オフィ

スビル内、病院などの施設内への出店に積極的に取り組んでおり、ニューマーケットへの出店はファミリーマートの強みの一つとなっています。なかでも西武鉄道と共同展開している「TOMONY」の実績が認められたことや、am/pm買収により鉄道事業者との連携が強まったことから、駅などの鉄道関連施設への出店が急速に増えています。

今後も駅および駅周辺の小規模スペースを活用した店舗展開を推し進め、お客様にさらなる利便性を提供していきます。



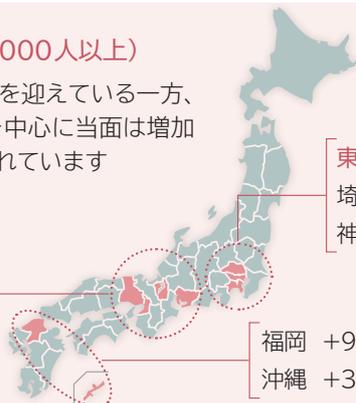
名古屋鉄道関連施設に出店を開始した「ファミリーマートセントレアホテルプラザ店」

## 都市部への人口集中が進む

### 転入超過都道府県(1,000人以上)

日本の人口が減少局面を迎えている一方、都市部の人口は東京を中心に当面は増加を続けるものと見込まれています

愛知 +6,379人  
滋賀 +3,114人  
大阪 +4,903人  
兵庫 +1,234人



総務省「住民基本台帳  
人口移動報告」2011年

東京 +44,482人  
埼玉 +12,143人  
神奈川 +10,119人

福岡 +9,719人  
沖縄 +3,147人

## 鉄道会社との契約一覧

### 鉄道会社10社と契約締結

西武鉄道	45店舗
東武鉄道	17店舗
京成電鉄	19店舗
JR九州	115店舗
相模鉄道	11店舗
名古屋鉄道	7店舗
都営地下鉄	4店舗
近畿日本鉄道	6店舗
首都圏新都市鉄道(つくばエクスプレス)	9店舗
多摩都市モノレール	2店舗
合計	10社 235店舗

2012年2月末現在

質・量・スピードを実現する  
出店体制の確立

質の向上に取り組み、  
プロパーの新店日商は  
過去最高を達成

出店の質を高めるための体制づくりやさまざまな取り組みを進めています。2011年度は、物件審査・出店進捗管理の強化や、新設の「地域開発部」による現場支援の体制が実を結び、プロパー新店日商は過去最高の504千円となりました。

2012年度は、800店の出店計画達成に向け、各地に配置する開発人員を大幅に増員するとともに、各ディストリクトへの出店決定の権限移譲によって、意思決定の迅速化を図っていきます。これにより、量の確保と出店スピードを向上させていきます。

オーナーの複数店経営を推進

ファミリーマートでは複数店経営



東京スカイツリータウン®などの商業施設をはじめ、病院内や大学構内、高速道路のSA・PA、オフィスビルなどのニューマーケットに積極的に出店しています。

営のオーナーに対し営業総利益の一定料率を販売奨励金として支払う「1FC複数店奨励金制度（P.79参照）」を業界に先がけ2001年度より導入し、複数店経営を奨励してきました。インセンティブだけでなく、加盟店の人材育成や運営までトータルでサポートする体

制を整備してきたことで、2012年2月末現在で複数店店舗数は全体の5割強を占めています。

複数店経営は近隣物件の一体運営による地域シェアの拡大のみでなく、加盟店オーナーにとっても経営リスクの分散や経営の効率化などのメリットがあります。今後も事業意欲の高い加盟者が多店舗経営できるようサポート体制をさらに強化していきます。

≡ 工期短縮、建築躯体コスト約3割減を可能にする新工法で出店を加速 ≡

住宅街や郊外のロードサイドなどに新店を建てる場合は建築コストも出店交渉の大きな鍵となります。

そこで、メーカー・商社と協力して建築コスト改革に取り組み、新工法を導入しました。規格を統一して資材を大量調達し、頑丈なパネルで壁をつくって鉄骨量を削減することで、日数は、従来工法に比べ5～10日短い約1ヶ月、この間のCO<sub>2</sub>排出量も削減できるだけでなく、建築躯体コストにおいても約3割減となる1,000万円程度となりました。2012年度から新工法による店舗の出店を加速していきます。

ファミリーマートの新工法



複数店店舗数構成比の推移



# 国内エリアフランチャイザー

手を取り合って拡大しています

日本国内の特定地域においては、エリアフランチャイザー（AFC）による店舗展開を行っています。これにより、地域に密着した出店・商品政策、およびスピードと質の高さを兼ね備えた店舗網拡大を可能にしています。

## 沖縄

1987年設立

(株)沖縄ファミリーマート



ポークと玉子を用いた沖縄独自の商品。通常のおむすびの1.5倍のボリュームです。

## 沖縄の特産品を使った商品づくりを推進

沖縄県で百貨店・スーパーなどを展開する(株)リウボウとの合併会社で、沖縄県で店舗数ナンバーワンのチェーンです。県内の大学生が発案した弁当・デザートの販売を競う実践型インターンシップ、小学生のフットサル大会など、地域密着の企画を積極的に展開するとともに、地元の食材を活かした商品づくりにも力を入れています。2012年度は創立25周年を迎え、遠隔地やイベント会場にいち早く移動販売車を導入するなど、人と人とのつながりを大切にする“結い活動”の精神でチェーン展開していきます。

## 鹿児島／宮崎

1993年設立

(株)南九州ファミリーマート



鹿児島県奄美大島出身のアーティスト中孝介さんに監修いただいた奄美鶏飯です。

## 300店体制に向けた基盤を強化

鹿児島県の酒類卸である(株)本坊商店との合併会社で、南九州地区(鹿児島県・宮崎県)における店舗数ナンバーワンのチェーンです。「南九州ファミリーマートらしさ活動」を推進し、チェーン一体となった宅訪チラシの配布など、常に地域に密着した活動に積極的に取り組んでいきます。2012年度は300店体制を視野に、さらなる店舗拡大を図っていきます。また、商品面では新しい調理法による多様なメニューと高品質化を実現。お客様の期待に応える売場づくりを推進していきます。

## 北海道

2006年設立

(株)北海道ファミリーマート



北海道産の小麦粉、牛乳を盛り込んだ生地にホイップクリームをたっぷり絞ったケーキです。

## 地域密着で北海道をアピール

北海道最大の食品卸である(株)セイコーフレッシュフーズとの合併会社で、道央地域を中心に52店を展開(2012年2月末現在)しています。商品面では弁当やデザートを中心に、地域のお客様のニーズに対応したオリジナル商品の開発に取り組んでいます。北海道発のキャラクターとのコラボレーション企画など、北海道を積極的にアピールしていきます。また、店舗展開についても、2012年度は100店体制の足固めと位置付け、高質店の出店をこれまで以上に推進していきます。

## 共同エリア・フランチャイザー

## 九州

2010年契約締結

JR九州リテール(株)



JR二日市駅構内のファミリーマート。観光地が近いので、お土産品も充実しています。

## 駅構内以外にも積極的な店舗展開

九州地区で「ファミリーマート」のほか、キヨスク、ユニクロ等を運営しているJR九州リテール(株)は、当社との「共同エリア・フランチャイズ契約」に基づき115店を展開(2012年2月末現在)しています。駅構内だけでなく、市中にも積極的に店舗展開を進めています。2012年度も引き続き、お客様のご意見・ご要望をしっかり受け止め、魅力ある商品の品揃えとホスピタリティあふれるサービス、お客様の視点に立った売場づくりに徹底して取り組んでいきます。

# 海外ネットワークの拡大

日本発祥のコンビニエンスストアとして世界へ

2009年に海外の店舗数が国内を逆転し、2011年には海外店舗数が1万店を突破、海外ネットワークがますます拡大しています。各地域の戦略と地域に根ざした取り組みをご紹介します。

## ◆ 進出地域別マクロデータ一覧(2010-2011年)

	人口(万人)*1	コンビニエンスストア 1店当たり人口(人)*2	面積(km <sup>2</sup> )*1	名目GDP/ 人(\$)*1	GDP成長率(%)*1	平均年齢(歳)*3
日本	12,806	約2,800	377,950	45,920	△0.7	44.8
台湾	2,316	約2,400	36,191	20,101	4.0	37.6
韓国	4,978	約2,400	100,033	22,778	3.6	38.4
タイ	6,388	約6,500	513,115	5,394	0.1	34.2
中国	133,972	—	9,600,000	5,414	9.2	35.5
アメリカ	379 (L.A.)	—	1,291 (L.A.)	48,387	1.7	36.9
ベトナム	8,693	—	331,689	1,174	6.8	27.8

\*1 日本貿易振興機構(ジェトロ) 国・地域別情報(2011年)

\*2 ファミリーマート推計

\*3 CIA "World Factbook" (2011年)

注: 日本の人口/面積は総務省統計局データ(2010年度)による

※会社名、店舗数は2012年2月末現在、  
マーケットシェア、FC比率は2011年12月末現在

売上高構成比凡例  
2011年度実績



## 台湾



全家便利商店股份有限公司

1988年設立

売上構成比

店舗数 2,809

マーケットシェア 29%  
(業界第2位)

フランチャイズ比率 89%



## イートインコーナー設置型の店舗を拡大

1988年に出店を開始し、2012年2月末現在で2,800店を超える大手コンビニエンスストアチェーンとして地域のお客様に広く親しまれています。競争が激しい市場環境の中で、日本ファミリーマートのノウハウを活かし、中食をはじめとした各種商品やサービスの差別化を図っています。

2012年度はイートインコーナー設置型の店舗をさらに拡大するとともに、お客様にご好評をいただいているファスト・フードや中食商品のおいしさや品質向上にさらに磨きをかけるほか、FamiPortサービスの拡充にも取り組むなど、商品・サービス面におけるさらなる利便性を提供することで、より一層地域のお客様に喜んでいただけるよう日々取り組んでいきます。



イートインコーナーが浸透。ファスト・フードや中食の売上向上につながっています。



FamiPort。公共料金の支払いやチケット販売など、便利なサービスを提供しています。



オリジナルパンと、台湾の人気コーヒーブランド(MR.BROWN)とのタイアップによる淹れたてコーヒーがお客様から大好評。

## 韓国



**BOKWANG FAMILYMART CO., LTD.**

1990年設立

売上構成比

店舗数 **6,910**  
 マーケットシェア **33%**  
(業界第1位)  
 フランチャイズ比率 **98%**



## 韓国コンビニエンスストア業界をリード

1990年に出店を開始し、2012年3月に韓国コンビニエンスストアで初となる7,000店を達成した国内第1位のチェーンです。

コンビニエンスストア各社の出店が加速する中、立地別のお客様ニーズに合わせた商品やサービスの提供などコンビニエンスストアの本質的な機能を追求することで競合各社との差別化を図るほか、社会貢献活動への継続的な参加など社会的な機能も強化することで、韓国におけるコンビニエンスストア業界をリードしています。今後も、個人と地域社会をつなぐ未来型のコンビニエンスストアの姿を追求していきます。



料理研究家と共同開発した「It's mama弁当」や人気お笑い芸人と連携して発売したカップ麺などのプライベートブランド商品がお客様の人気を集めています。

## タイ



**Siam FamilyMart Co., Ltd.**

1992年設立

売上構成比

店舗数 **687**  
 マーケットシェア **7%**  
(業界第4位)  
 フランチャイズ比率 **16%**



## 日本式のきめ細やかなS&QCの徹底

1993年に出店を開始し、2012年4月には700店を達成。バンコク、パタヤ、プーケットを中心に全国展開しています。年々競争が激化する中、日本式のきめ細やかなS&QCと「微笑みの国」にふさわしいホスピタリティを浸透させることで、お客様に快適な買物環境を提供しています。タイの客層も若者・女性を中心に変化しており、トレンドを逃がすことなく日本のノウハウを活かした高品質なオリジナル商品の開発を推し進め、斬新でユニークな売場づくりを行っています。

こうした他チェーンとの差別化を積極的に図ることで、3期連続で黒字を達成しました。

近年、タイでは若者を中心にパンがブーム。差別化商品であるオリジナルクロワッサンやプレミアムサンドイッチがとても好評です。



日本のメーカーと共同開発したフルーツinゼリーは、デザート売れ筋No.1のヒット商品になりました。

レンジで温めて食べる冷凍弁当が人気。



中国



中国全体店舗数 813店

上海福満家便利有限公司

2004年設立

売上構成比

店舗数 639  
マーケットシェア 14%  
(業界第4位)  
フランチャイズ比率 32%



広州市福満家連鎖便利店有限公司

2006年設立

売上構成比

店舗数 121  
マーケットシェア 18%  
(業界第3位)  
フランチャイズ比率 8%



蘇州福満家便利店有限公司

2007年設立

売上構成比

店舗数 48  
マーケットシェア 14%  
(業界第3位)  
フランチャイズ比率 15%



杭州頂全便利店有限公司

2011年設立

店舗数 5

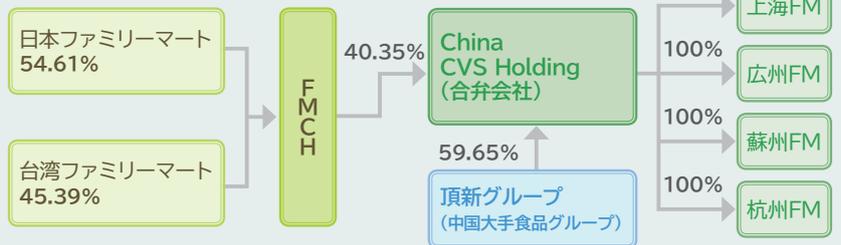
中国No.1チェーンを目指して

中国大手食品グループである頂新グループと、台湾でファミリーマートを展開している全家便利商店股份有限公司とともに事業拡大を積極的に進めています。2004年上海市への出店を皮切りに2007年1月に広州市、同年9月には蘇州市、2011年12月には杭州市にそれぞれ出店を開始しました。

経済発展が著しい中国において、順調に事業を拡大し、2012年2月末の店舗数は800店を超える規模まで成長しました。なかでも上海市では地下鉄構内や空港、新幹線駅構内等のニューマーケット立地への出店を強化しています。こうした圧倒的な店舗開発力を武器に、2013年2月末の店舗数は中国全体で1,200店超を計画しています。

また、2011年度より店内にイートインスペースを設け、居心地の良い空間を提供しているニューフォーマット店舗を増やすほか、商品面においても日本からの技術支援による弁当やパンなどオリジナル商品の拡充に取り組んでいます。今後もさらなる事業拡大を見据えながら、質・量ともに中国No.1のコンビニエンスストアを目指していきます。

中国における事業スキーム



※FMCH 株式会社ファミリーマート・チャイナ・ホールディング  
※日本ファミリーマートの取込比率は30.00%



多くのお客様から支持を受けている、味もボリュームも満点の「全民弁当」。他社には真似できない価格設定 [7.8元～(約100円～)] で差別化商品となっています。



ニューマーケット店舗 (地下鉄構内店舗)



プライベートブランドのパン「超熟シリーズ」を発売開始。ふわふわとした食感が楽しめるおすすめ人気商品です。



イートインコーナー

アメリカ



FAMIMA CORPORATION

2004年設立

売上構成比

店舗数

8



「Famima!!」ブランドでハイクオリティな売場づくり

2005年に「Famima!!」ブランドによる出店を開始。ハイセンスなお店づくりと日本で培った商品やサービス、そしてホスピタリティあふれる接客を通じて、クオリティの高い店舗をロサンゼルスダウンタウンを中心に展開しています。

ファスト・フード、寿司、おむすび、調理パン、パスタ、デザートなど新鮮で質の高いオリジナル商品を提供することで、他のコンビニエンスストアとの差別化を図り、お客様より多くの支持をいただいています。



「Famima!!」の手づくりFresh Sushiはお客様に大変好評です。



具にもこだわったパニーニはボリューム満点。アメリカでも人気の高い商品です。

ベトナム



Family Company Limited

2009年設立

VI NA FAMILYMART CO., LTD.

2011年設立

売上構成比

店舗数

18



パイオニアとしての地位確立

経済発展を続けるベトナムのホーチミンに、日本発祥のコンビニエンスストアとして、2009年に初進出しました。2012年2月末においてホーチミン市内で18店を展開しています。これまでは、現地パートナーの100%子会社 (Family Company Limited) にて出店を進めてきましたが、2011年6月に現地当局よりライセンスを取得したことに伴い、Phu Thai Group Joint Stock Companyおよび伊藤忠商事とともに、ベトナム国内におけるファミリーマート運営事業会社「VI NA FAMILYMART CO., LTD.」を設立し、出店を開始しました。2015年度までに300店まで拡大していく計画です。

ベトナムでの差別化の鍵は接客サービス。来店されるお客様を明るい笑顔と元気な挨拶でお迎えし、利便性と商品を購入する楽しさを提供しています。また、コンビニエンスストア自体が浸透していない国だからこそ、さまざまなことに挑戦し、コンビニエンスストアのパイオニアとしてイメージ向上にも努めていきます。



現地社員が現地に好まれる味で商品開発を行っています。別添のソースで味付けを工夫するのがベトナム流。

# ファミリーマートらしさ推進活動

選ばれ続けるチェーンであるためのブランドづくり

お客様の気持ちに一番近い、なくてはならない「コンビニ」になろう。厳しい競争が続くコンビニエンスストア業界で他チェーンとは違う付加価値を感じていただくため、2005年度からブランディング活動をスタート。全国のストアスタッフにまで活動を広げ、組織一丸となってブランドづくりに取り組んでいます。

## お客様に提供する価値を明確化

他チェーンとの競争激化、少子高齢化など、取り巻く環境が大きく変化している中で、コンビニエンスストアの最大の魅力であった「利便性」という価値だけではお客様の支持を集めることは難しい時代に入っています。現代社会は「モノ」があふれ、物質的には満ち足りる一方、先行きの見えない経済や社会システムへの不安などから、「こころの安らぎ」など「情緒的価値」を求める傾向がますます強まっています。

そこで私たちは、企業名に「ファミリー（家族）」という言葉掲げる企業として、常にお客様を家族の一人という想いで接し「気軽にこころの豊かさ」を提案し、快適で楽しさあふれる生活に貢献することを基本理念としました。ただ便利だけでなく、お客様と「こころ」と「こころ」で結ばれる関係の構築を目指しています。

### 基本理念

#### 気軽に

コンビニエンスストアとしての基本機能(利便性)の追求・S&QCの徹底



#### こころの豊かさ

「こころ」に触れる価値(癒される、落ち着く、楽しめる、絆、つながり)

### 活動のあゆみ

2005年度	プロジェクトチーム結成、目指す方向性を決定
2006年度	基本理念の改訂とともに社員によって行動指針(ファミマシップ)を作成
2007年度	ブランドブック「ファミリーマートのこころ」を発刊、目指す方向性を共有
2008年度～	らしさDAY(本部社員によるワークショップ)開催
2009年度～	加盟店ワークショップ開催
2010年度～	グローバルワークショップ開催
2011年度	30周年らしさDAY開催

## 目指すのは「つながり」ナンバーワンコンビニエンスストア

活動開始から7年。コンセプトを固める創造期から、加盟店へと広げていく拡大期を経て、ファミリーマートらしさ推進活動の浸透が進んできました。

2012年度も、加盟店での「お客様参加型イベント」など、地域のお客様との「つながり」を深める取り組みを広げ、加盟店における活動を推進していきます。

また、グローバルにおいてもワークショップを開催し、「ファミリーマートらしさ」の視点の共有、ブランドづくりへの参画意識向上を図ります。

加盟店ワークショップ



地域のお客様との「つながり」を深める場として「打ち水」を全国で実施

グローバルワークショップ





# CSR

(企業の社会的責任)

- 44 ファミリーマートのCSR
  - 44 ISO26000を活用したCSRマネジメント強化
  - 46 グローバルCSRの推進
- 47 東日本大震災から1年  
復興への軌跡と被災地支援の取り組み
- 50 地域社会とのかかわり
  - 52 2012年度 夢の掛け橋募金  
ステークホルダー・ダイアログ
  - 55 耕作放棄地再生活動
- 56 環境への取り組み
- 62 お客様のために
  - 63 みんなで作るおむすび選手権
- 64 働きやすい職場のために



## ISO26000を活用したCSRマネジメント強化

2011年度、ファミリーマートは国内外あわせて2万店を超えました。グローバル化が進む中、多様なステークホルダーとかかわり、地域と共生し発展していくために、ISO26000をガイドラインとしてマネジメントに活かしていきます。2011年度はISO26000の7つの中核主題に基づいたオリジナルチェックシートを用いて、自社のCSR活動を見直し、各主管部門が現状を把握、確認し今後取り組むべき課題を整理しました。引き続き、PDCAに基づき、中期計画として取り組んでいきます。



### コメント

宮本 芳樹

専務取締役 管理本部長

経済のグローバル化に伴う、企業間競争の激化や消費者行動の変化などによりCSRへの関心は益々高まってきています。

一昨年、国際規格であるISO26000が発行されたことで、持続可能な発展に向けた企業活動が新たな評価のものさしになってきています。

海外店舗数が国内店舗数を超え、2万店超を展開するファミリーマートにとっても、グローバルな尺度で企業活動を振り返り、その取り組みを進めることが必要です。さまざまなステークホルダーからの期待に応えられるよう、グローバルファミリーマートとして課題にしっかりと取り組んでいきます。

## 1st STEP 現状分析

- ISO26000の狙いや特徴の理解
- CSR活動のニーズ、レベルを認識
  - ▶ ISO26000に関して主管部門が参加した勉強会を実施
- 271項目のチェックシートをファミリーマート版にローカライズ
  - ▶ ISO26000に基づいたファミリーマート版のチェックリストを作成(271項目)
- エリアフランチャイズCSR活動の現状棚卸し
  - ▶ 2011年度棚卸し範囲  
コンビニエンスストア事業と連結する会社を対象に実施
  - ▶ これまでのCSR活動を〈対応済み〉〈一部対応済み〉〈要確認〉〈未対応〉〈非該当〉の5ステータスに分類



## 2nd STEP 課題整理

- 主管部門のグループインタビュー
- 各部門のミッションに照らし、あるべき姿とのギャップを抽出(課題抽出)
  - ▶ 7つの中核主題ごとに担当部門とのグループディスカッションを行い、課題を抽出
- 課題整理、仕組み化に向けた対応方針の策定
  - ▶ 主管部門での潜在リスクの気づき



### コメント

加藤 力也

商品本部  
デリカ食品部  
製造管理グループマネジャー

まずはファミリーマートのオリジナル商品を製造委託しているお取引先に対して、CSRの視点で、何ができるか、何をすべきかを検討し、共に社会から認められ、成長していくことができるよう取り組んでまいります。

今後

## 3rd STEP PDCA推進体制の構築

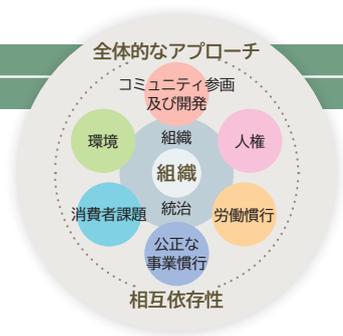
- 組織浸透
- 評価および継続的な改善の推進

棚卸し課題を解決するために、今後の課題の優先順位をつけながら組織浸透を図り、PDCAを推進するための体制を構築します。

## ■ ISO26000とは

2010年11月1日に発行の社会的責任に関する国際規格。世界90以上の国、地域が参加しマルチステークホルダー・プロセスにより発行されました。マネジメント規格でも第三者認証でもない、ガイダンス規格(手引き)であり、7つの中核課題から成

り立っています。2012年5月にはJIS化されました。グローバルに展開する当社は自らの影響力において社会的責任を認識し、ステークホルダーとエンゲージメントを行うことが必要であり、ISO26000ガイドラインによりその対応を推進します。



### 課題



大野 文明

管理本部  
社会・環境推進部長

ファミリーマートの実施状況をチェックシートと照らし合わせた結果、全体的にはファミリーマート単体では実質的に対応している内容が多かったものの、海外を含めた関係会社のCSR対応状況の把握について課題がみられました。

7つの中核主題では、「人権」におけるデューデリジェンスへの取り組みや、「コミュニティ参画」の一部の項目が弱く、現状の活動のレベルアップが必要であることが分かりました。その他、主管部門のインタビューにおいても個別課題が浮き彫りとなり、気づきや改善のヒントが出てきたので、今後は各部門で連携しながら優先順位と対応策を検討し、PDCA体制を構築して改善を進めてまいります。

### 社外からのメッセージ



小河 光生氏

(株)クレイグ・コンサルティング  
代表取締役

2012年度にISO26000を参考にして、ファミリーマートグループ版のチェックシートの作成とこれを活用したCSR活動の強み、弱みを分析するご支援をしました。同社は「ファミリーマートらしき活動」に継続的に取り組んでいます。この活動は地域社会と共存する同社の強みと考えられます。一方で、急速に海外に店舗網を広げていく事業計画の中でグローバル・リスクマネジメントにいかに取り組むべきか、という点は同社の課題と言えます。ファミリーマート本体だけではなく、グループ会社、特に海外のグループ会社の実態把握を積極的に進めることが必要です。ISO26000を活用して取り組み課題に優先順位をつけ、店舗網拡大と並行したグローバルCSRを強化する姿勢を期待します。アジアの国々はCSRに積極的であり、同社がCSRに熱心に取り組むことで、「その地域を大切に思う会社」という良質なブランド形成にもつながります。

## ISO26000 7つの中核主題とファミリーマートの対応について

以降のページで、各中核主題に対応した当社の取り組みを掲載しています。それぞれのマークを参考にご覧いただけます。また、Webサイトでも同様に掲載していますので、合わせてご覧ください。

Web Webサイトでの掲載箇所

### 7つの中核課題

- P.67~ **組織統治**  
Web ガバナンス・内部統制
- P.64 **人権**  
Web 内部統制・社員とともに
- P.64 **労働慣行**  
Web 内部統制・社員とともに
- P.56~ **環境**  
Web 環境への取り組み
- P.67~ **公正な事業慣行**  
Web ガバナンス・内部統制
- P.62~ **お客様への対応  
(消費者課題)**  
Web お客様とともに・食の安全・安心
- P.50~ **コミュニティへの参画および  
コミュニティの発展**  
Web 社会貢献活動

### ファミリーマートのWebサイト

CSR活動

ファミリーマート CSR

検索

## グローバルCSRの推進

ファミリーマートでは、お客様に「世界のどこへ行っても同じファミリーマートの世界観・雰囲気・気分を感じ、安心感・信頼感を持っていただくこと」を目指しています。

それには、各国に共通するブランディングとCSRへの取り組みが重要です。

共通の価値観を持つために、各社のトップが集まるサミットやワークショップを開催し、グローバルファミリーマートとしての取り組みを全社で推進しています。



### 第9回ファミリーマートサミット2011上海

2011年11月1日に「9th FamilyMart Summit 2011 SHANGHAI」を中国・上海にて開催しました。

各社の代表18名のほかプレゼンターやオブザーバーなど約80名が参加し、世界規模で取り組むべき提案への活発な議論や意見交換を行いました。

この会議によって、グローバルに取り組むCSR活動と環境プロジェクトの内容を決定し、各社トップによる共同宣言を執り行いました。

#### Global FamilyMart CSR活動

##### 3つのアクションプラン

- FamilyMart グローバル基金の設立
- グローバル共通エコバッグの開発
- For Kids For Future (子ども支援)

#### Global FamilyMart 環境プロジェクト

グローバルファミリーマート全体で、2015年までに店当たり電力消費量を20%削減(2010年度対比)

### Global FamilyMart 環境プロジェクト

ファミリーマートのCO<sub>2</sub>排出量の約88%が店舗からの排出量となります。共通の目標を掲げ、CO<sub>2</sub>排出量削減を推進するために「Global FamilyMart環境プロジェ

クト」を立ち上げました。各国の実務者は、進捗や取り組みの確認を定期的に行い、成功事例の共有により削減に取り組みます。

#### ファミリーマートサミット:各国のコメント紹介(一例)

 台湾ファミリーマート  
潘 進丁 董事長

省エネはCSR活動につながる。今後は設備導入、LEDあるいは太陽光エネルギーの使用など、共同調達、一括調達を検討してもらいたい。日本の「We Love Green」商品(P.57参照)をグローバルに展開してはどうか。

 中国ファミリーマート  
魏 應行 董事長

省エネ・環境は、我々のサミットにおいて非常に意義のあるテーマ。節電によるCO<sub>2</sub>削減は地球温暖化対策だけでなく、ブランド構築・CSR・消費者の認知度向上につながり、大きなコスト削減もできる。

# 東日本大震災から1年 復興への軌跡と被災地支援の取り組み



未曾有の大災害となった東日本大震災から1年がたちました。  
私たちファミリーマートは、1日も早い復興を願い、  
日本に元気を取り戻すため、さまざまな活動を行ってきました。  
これまで継続的に取り組んできた復興支援活動についてご報告します。

震災直後、ファミリーマートは、被災地に緊急支援物資を送る一方で、被災した加盟店の生活を支援し、店舗を早期復旧するための対策を講じました。それは、被災された方々の生活インフラを支え、地域経済の活性化を通じて復興をお手伝いしたいとの思いからです。仮設店舗や移動販売車を活用し、被災地に商品をお届けするとともに、避難されている方々のところが通い合うコミュニティの場として、地域とのつながりを深める取り組みを積極的に実施しました。

また、緊急支援として店頭募金やFamiポート募金などを行い、義援金を日本赤十字社や被災した自治体（青森県、岩手県、宮城県、福島県）に直接お届けしました。

ほかにも、復興へ向けたさまざまな取り組みを継続して行っています。

## 被災地の子どもたちに笑顔を届ける

### 被災地の学校給食支援

公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンの要請により、震災後、給食センターが被災した地域の給食用におむすびやハンバーガーなどのお届けに協力しました。これらは、ファミリーマートの中食工場から配送トラックで届けられ、宮城・岩手の小・中学校など約20,300人に対して約79,000食を提供することができました。



岩手県釜石市の給食の様子

### ベルマークで 被災地の子どもたちを支援

ベルマーク運動に参加しているファミリーマートでは、店舗でベルマークを回収し、被災地の学校へ寄贈する取り組みを行っています。

ベルマークのポイントは1点1円に換算され、教材備品の購入に充てられます。

全国のファミリーマートから集められたベルマークは、東北地方の小学校へ寄贈され、子どもたちへの支援となります。

ファミリーマートの「おむすび」には、すべて「ベルマーク」がついています。



## 被災地復興レポート：志津川清水浜店（宮城県）



### 津波で店舗も自宅もすべて流出。 逆境の中、仮設店舗を11月に開店

震災発生後、志津川清水浜店の熊谷店長は、仙台から南三陸町へ戻り呆然としました。あたり一面瓦礫だらけ。自宅も、お店も、何もありません。ストアスタッフや営業所と連絡が取れず、不安な日々を過ごしました。

5日後、親戚の家に身を寄せていた熊谷店長のもとへ、石巻営業所の石川所長と山田スーパーバイザー(SV)が尋ねてきました。避難所をいくつも訪ね歩き、熊谷店長を探していたのです。生きて再会できたことを、みんなで喜びあいました。

そして、「この場所にもう一度、ファミリーマートの看板を掲げたい。地元のお客様のお役に立ちたい」との思いから、店の再開を決意。

ところが、震災で若者が町を離れてしまったため、ストアスタッフが集まりません。役場に求人貼紙を出したり、仮設住宅にポスティングをしたりと奔走しました。その結果、3人が集まり、2011年11月にオープンすることができました。

7時から20時までの時間営業ですが、お客様からは「買い物ができて助かる」と喜ばれています。



津波で店舗が流され、残ったのは土台だけでした。



石川所長と山田SVが探しに探して、熊谷店長のご家族と再会を果たしました。



2011年11月9日に仮設店舗がオープンしました。



水道が復旧していないため店外に貯水タンクを設置しています。

## 被災地の暮らしの支えに

### 仮設住宅地に店舗をオープン

被災地域の方々の生活支援を行うため、2011年6月、福島県川俣町仮設住宅の敷地内に「ファミリーマート川俣町店」を開店しました。



プレハブづくりのユニット式仮設店舗を採用し、短期間での開店を実現しました。



弁当や日用品の販売のほか、DVDや本の無料貸し出し、有償レンタカーサービスを導入。住民が交流を深めるためのコミュニティスペースを設けました。また、店長やストアスタッフを地元から採用し、雇用創出につなげています。

### 移動コンビニ 「ファミマ号」が被災地域での 営業を実施

震災で被害を受けた宮城県、福島県、岩手県を中心に、2011年9月より、移動コンビニ「ファミマ号」の営業を開始しました。常温、定温、冷蔵、

冷凍の4温度帯の販売設備を備えた移動販売車に、弁当、飲料、菓子、日用品など約300種類の品を取り揃えています。

将来的には、各地の買い物不便地域での利便性向上に貢献していく予定です。



「ファミマ号」はハンディレンジや手洗い台、電子レンジ、電気ポットなどを備えています。



### Voice

志津川清水浜店  
店長 熊谷広平

震災を経験し、  
「人」の大切さが身に染みて分かりました。  
石川所長と山田SVが会いに来てくれたことが  
まさにそうです。  
地域の皆様を大切に、ファミリーマートを通じて  
貢献していきたいと思えます。



志津川清水浜店の皆さん



### Voice

石巻営業所  
所長 石川泰永

駐車場だけを残し何もかもなくなってしまった店舗、  
鉄骨だけになった店舗、  
ガラスが割れ店内が瓦礫だらけの店舗……。  
石巻営業所内に43あった店舗が、震災直後には  
約半分になってしまいました。あれから1年がたち、  
今は41店舗まで増えました。(2012年3月末現在)  
震災前の店舗数まであと一息ですが、被災地の  
本当の復興にはまだまだ長い時間が必要でしょう。  
復興支援をするボランティアの方が「ファミリーマートが  
なかったら、ボランティア活動はできませんでした」と  
言ってくださったことが心に残っています。  
復興に尽力している被災地の方々と、  
工事関係者やボランティアの皆様のために、  
ファミリーマートができることを  
加盟店とともに行っていきます。

## 中長期的な復興支援に向けて

### 商品販売を通じて 東北経済を活性化

ファミリーマートでは、東北地方で親しまれている食材やメニューを積極的に商品開発に取り入れる事を“東北復興支援策”の1つとして位置付け、東北地方ならではの魅力的な商品を続々と販売しているほか、対象商品の売上金の一部を被災地への復興支援に充てる取り組みも行っています。また、「セキュリテ被災地応援ファンド<sup>(※)</sup>」が支援する、被災地の生産者がつくる商品の販売を通じて、地場産業のものづくりを応援しています。

被災地の復興はまだこれからが本番

です。国内約8,800店舗のネットワークが持つ「消費を促す力」を活かし、東北経済の活性化の一助となるよう、私たちにできる支援を続けていきます。

「義援金付き東北応援ギフト」ギフトのお申し込み1件につき100円を東北各県の義援金受付窓口にお届けします。



<sup>(※)</sup> ミュージックセキュリティーズ株式会社が運営するマイクロ投資プラットフォーム。東日本大震災で大きな被害を受けた事業者の早期再建を目指しています。

### 「Famiポート募金」で 義援金受付を継続中

被災地支援のための募金活動に、日本中そして世界各国から本当に多くの

皆様にご支援をいただきました。これまでの総額は実に約12億8,500万円(2012年6月10日現在)。現在も、店内に設置してあるマルチメディア端末「Famiポート」を利用した「Famiポート募金」にて義援金受付を継続しています(日本赤十字社、赤い羽根共同募金、あしなが育英会にて受付中)。中長期的な被災地復興に向け、取り組みを継続します。



Famiポート  
事前の手続きなしに簡単な操作で24時間募金ができます。

地域社会とともに歩んできたファミリーマートは、お客様や地域社会のためにできることを考え、実行しています。地域との絆を深め、地域を活性化する「社会貢献活動」を推進するとともに、社員一人ひとりの取り組みを支援しています。

## 社会貢献活動

### 社会貢献方針

ファミリーマートは国際社会、地域社会との調和を図り、心豊かなより良い社会の実現を目指して社会貢献活動に取り組みます。

#### ファミリーマートの社会貢献方針

- 1 グローバルに事業を行う企業として、豊かな国際社会の実現と環境を守り育てる活動に貢献します。
- 2 地域社会の要請と信頼に応え、積極的な関係の構築を心掛け、地域社会との共生を図ります。
- 3 安全・安心なまちづくりの拠点としての役割を担うとともに、青少年の健全な育成を支援します。
- 4 社員一人ひとりが行う社会貢献活動を支援します。

2007年3月1日制定

### ファミリーマート 夢の掛け橋募金

2006年4月、ファミリーマート創立25周年を記念し、環境・社会貢献活動を行う多くの団体を幅広く支援するために、「ファミリーマート夢の掛け橋募金」を立ち上げました。



「夢の掛け橋募金」の募金箱

この募金活動は、募金していただいた皆様と社会的な活動を行うNPO/NGOとの掛け橋としての役割を担います。

皆様から寄せられた募金を、「世界の子どもたちと地球の未来のために」、夢を持って国内外で環境・社会貢献活動を続ける3団体へ寄付することにより、その活動を支援します。

### 災害義援金の募金活動

国内外で大規模な災害が発生した場合は、全国のファミリーマート店舗で、すみやかに募金活動を開始する体制を整えています。

2011年度は、東日本大震災をはじめ下記の災害に対して、店頭レジ横および「Famiポート」での募金を実施しました。

お客様からのこころのこもったご協力により、多くの義援金を被災地にお届けすることができました。



台風12号災害義援金を三重県にお届け

※「Famiポート」での募金は、2009年10月から行っています。

#### ● 2011年度災害義援金一覧(店頭募金のみ)

災害募金活動	募金活動期間(2011年)	募金総額	お届け先
新燃岳被害	2月23日～ 3月12日	24万5,777円	鹿児島県霧島市
ニュージーランド地震	2月25日～ 3月10日	917万8,251円	日本赤十字社
東日本大震災	3月13日～ 8月31日	6億7,867万4,032円	日本赤十字社 青森県・岩手県・宮城県・福島県
台風12号災害	9月13日～ 9月26日	345万8,971円	三重県・奈良県・和歌山県
タイ洪水被害	10月20日～11月14日	2,382万5,056円	タイ赤十字社・ロイヤルパタナジ

#### その他の詳細記事(Webサイト)

- 社会貢献活動 [http://www.family.co.jp/company/eco/csr\\_policy/index.html](http://www.family.co.jp/company/eco/csr_policy/index.html)
- 地域社会とともに <http://www.family.co.jp/company/eco/stakeholder/area.html>
- 子どもたちとともに <http://www.family.co.jp/company/eco/children/>
- 行政とともに <http://www.family.co.jp/company/eco/stakeholder/administration.html>
- 環境コミュニケーション <http://www.family.co.jp/company/eco/action/communication.html>

## 途上国の子どもに給食を贈る “TABLE FOR TWO”

“TABLE FOR TWO”とは、開発途上国の「飢餓や栄養不足」、先進国の「過食と生活習慣病」という世界的な食のインバランスを解消し、健康な世界を実現することを目的とする活動です。先進国の私たちが1食につき20円を寄付することで、もう1食を開発途上国の誰かに贈ることができるため、「TABLE FOR TWO」と呼ばれています。

ファミリーマート湘南研修センター内の食堂では、2007年5月から、合計5,324食に相当する額をアフリカの子どもたちの給食として寄付しました。

また、全国のファミリーマート店舗で販売した当該商品の売上から、3%を寄付する取り組みを行っています。

2009年10月から、カロリー36%カットキャンディの販売をスタートし、2010年4月末までに、給食約66,000食相当の寄付を行いました。

2010年10月からは第2弾として、カロリー50%オフキャンディを販売。2011年6月末までに、給食約111,000食相当を寄付しました。

第3弾として「カロリーひかえめのど飴」と「マイキューブ(フローズンピンクグレープフルーツ)」を2011年10月25日に発売。2012年2月末までに、給食約74,000食相当の寄付を行っています。



「カロリーひかえめのど飴」と「マイキューブ(フローズンピンクグレープフルーツ)」

## 地域社会とともに

### ありがとうの手紙コンテスト

「ありがとうの手紙コンテスト」は、全国の小学生を対象に、「感謝の気持ち」を培うことの大切さを感じていただくことを目的に2009年より主催しています。

3回目となる2011年は、約31,800通のこころあたたまる「ありがとう」の感謝の気持ちが込められた手紙を応募いただきました。

今回もフリージャーナリストの池上彰氏を審査員長とした最終審査会での厳正なる審査の結果、最優秀作品賞14作品、審査員奨励賞35作品、学校賞7校を決定しました。そして受賞者の学校に赴き、表彰式を実施し、応募いただいた学校へ訪問・参加賞のお渡しを行うなど、全社でこの企画に取り組んでいます。



表彰式にて撮影

### 子どもたちに出前授業

中学生が、さまざまな職業の社会人から働くことの大切さや意義について学ぶ、品川区立中学校主催の「しながわ寺子屋」や、社員が講師として中学校や高校に出向いて講義する「出前授業」に協力しました。

講師となったファミリーマートの社員は、「社会インフラとしてのコンビニ」の役割や、コンビニの仕事内容や働くことへの思いを講義しました。

また、子どもたちがファミリーマート本社内と店舗を見学しながら学ぶ、環境学習を実施しています。



講義の様子



## Voice

審査員長 フリージャーナリスト 池上 彰氏

今回の「ありがとうの手紙コンテスト」には30,000通を超える驚くような数の作品が寄せられました。そのせいか最終審査に残った作品は本当によく書けているものばかりで、ますます頭を悩ますことになりました。また東日本大震災は避けて通ることができない、大きな影響を与えた出来事だということも改めて実感しました。連絡が取れない家族を心配したときのこと、家族の大切さを心から感じたこと、自分たちを助けてくれたあらゆる人々への感謝の気持ちが書かれている作品が多かったのが印象的でした。西のほうからも大勢の被災した方々を思いながら、改めて家族の大切さに気づいたという作品が寄せられていたこともうれしい限りです。家族への思いと人々への感謝にあふれた子どもたちの手紙に心を動かされた審査でした。

[2011年 講評]

## 2012年度 夢の掛け橋募金 ステークホルダー・ダイアログ

「夢の掛け橋募金」の寄付先である民間団体（NPO／NGO）の皆様には、社会インフラの役割を担うコンビニエンスストアとしてファミリーマートは何をすべきか、またどのように地域とのつながりをつくっていくのが良いかなどのご意見をうかがいました。一部をご紹介しますとともに、次年度の取り組みに活かしていきます。（文中敬称略）

ダイアログ開催日：  
2012年4月23日



### 地域と寄り添うために

#### コミュニケーションの場としての新しいコンビニ

**澁澤** 今回の震災で、コンビニが果たした役割は大きかったですね。被災地では、「コンビニがあることで、ものすごく安心した」と言う方に何人も会いました。今、被災地をはじめとする日本の地域で求められているのは、かつての「村の雑貨屋」ではないでしょうか。モノを売るだけでなく、村の人たちがそこでお茶を飲んで、話し合いをして、心のケアまで行われていたような。図らずも今回の震災で、コンビニがその役目を果たしました。今後、人と人との接点をつくる場所として、コンビニが見直されてもいいのではと思います。

**大野** 今回、被災地の一部店舗にコミュニケーションスペースをつくりました。東南アジアにおいては、イー

トインスペースを積極的に導入することも検討しています。ただ、私たち店側だけで考えてしまうと、本当のニーズにたどり着けない可能性があります。地域の方々やNPOの皆様にご意見をいただくことで、地域に寄り添った、本当に価値のあるお店をつくりたいと思います。

#### 地域に密着するためのパートナーシップを築く

**渋谷** 開発途上国では、基本的に学校を中心として生活が成り立っています。学校の近くに出店して、店内に保育所をつくってはいかがですか。ファミリーマートに行けば、子どもの面倒を見てもらえて、井戸端会議もできると、地域住民に喜ばれますよ。

**大野** 保育所併設型のコンビニエンスストアを展開することで、その国の教育支援をファミリーマートが担えるということですね。

**渋谷** そうです。ITが普及したおかげで、今は日本でも、途上国でも、情報がすぐに広がります。ですから、地域社会と良好な関係をつくらないと商売ができません。また、東南アジアは、洪水や地震など自然災害の多い地域です。さまざまな事態に対応するには、現地の団体や企業とのパートナーシップが重要です。お金をあげるのではなく、ジョイントベンチャーをつくるといいですね。パートナーの成功が自分たちの成功につながるので、人脈やアイデアなど多くの協力を得られます。アジアには優秀な人がたくさんいますから、協力しあわないともったいない。

#### 事業そのものをCSRにし地域に還元できる仕組みを

**大野** さらに、本業そのものがCSR活動となり、利益を地域へ還元できるような仕組みができないかと模索しています。



横手 仁美さん  
特定非営利活動法人  
国際連合世界食糧計画  
WFP協会  
事務局長



渋谷 弘延さん  
公益社団法人  
セーブ・ザ・チルドレン・  
ジャパン  
専務理事・事務局長



青木 正篤さん  
公益社団法人  
国土緑化推進機構  
常務理事



澁澤 寿一さん  
特定非営利活動法人  
共存の森ネットワーク  
副理事長・農学博士



宮本 芳樹  
専務取締役  
管理本部長



大野 文明  
管理本部  
社会・環境推進部長



粥川 昭浩  
管理本部  
社会・環境推進部  
マネジャー

**青木** 地産地消というか、地域で完結するようなコンパクトな流通の仕組みがあるといいですね。今、日本の森林は、間伐できずに荒れています。そこで、高知の「土佐の森・救援隊」というNPOは、自分たちで間伐した材木を薪として販売し、対価を地域通貨で受け取る仕組みをつくりました。森林保全に貢献できるうえ、地域の中でお金が循環するシステムです。ファミリーマートさんはすでに木材店舗をつくられていますが、今後、新たに开店するときに、その地域の木材を活用してはいかがでしょうか。

**宮本** 地域の森林保全と、地域の繁栄につながる、いい取り組みですね。検討させていただきます。

**粥川** 地産地消の取り組みとして、山梨県のファミリーマート店舗の一部で、地元農家の方々がつくった菜種油を販売しています。こうした取り組みを全国へ広げていきたいと思っています。

**粥川** 楽しいから行っていることが、そのまま地域貢献につながっているというのは理想的ですね。ファミリーマートでは、山梨県の耕作放棄地の再生活動を行っています。ファミリーマートの社員や子どもたちが、やはり楽しみながら農作業をしているんですよ。小さな活動ですが、継続していくことによって、将来、大きな力になるのだと思っています。

### 継続する活動が 人の心をあたたくし 世の中を変えていく

**横手** 社会活動はサステナブルでなければいけませんね。ファミリーマートさんに特別協賛いただいている、WFPエッセイコンテストが今年で9年目を迎えました。昨年は『食べる』を考える』をテーマに幅広い世代から募集し、トップのWFP賞に輝いたのは福島県の中学生の作品でした。心を打つ文章に多くの人が感動し、勇気

づけられました。受賞した中学生は秋田県に避難しており、ご両親と離れて暮らしているそうです。それが今回の表彰式で、家族に再会できたと喜んでくれました。日本で困難な状況が続く中、コンテストを通して温かいひとときを持つことができたのは、ファミリーマートさんの継続的なCSR活動があつてのことです。今後もさまざまな形での支援やパートナーシップ活動を続けていただきたいと願っています。

**宮本** 私たちファミリーマートが約30年間こうして存続しているのは、社会や地域に育てられてきたからです。その分、恩返しをしなくてはいいけないと思っています。一生懸命、今まで以上にCSRに取り組みたいと思います。これからもどうかよろしく願います。本日はありがとうございました。

### 持続可能な社会貢献

#### 楽しむことで 持続可能な貢献ができる

**青木** 私たちが行っている「企業の森づくり」というボランティア活動は、ご家族で参加される方が多く、子どもたちから「楽しかった、また行きたい」と言われます。担当者が、皆さんに楽しんでいただくための工夫をあれこれしているのです。「また参加したい」と思ってもらえないと、活動は続きませんから。

#### 「ファミリーマート夢の掛け橋募金」支援先団体



©WFP/Rein Skullerud

国連WFP協会は、国連唯一の食糧支援機関であるWFP国連世界食糧計画の日本における公式支援窓口を担う認定NPO法人です。



©Save the Children

セーブ・ザ・チルドレンは、国連公認の国際子ども支援NGOです。東日本大震災では、5ヶ年計画で復興支援事業を展開しています。



国土緑化推進機構は、国土緑化運動を国民運動として推進するために設立された社団法人です。



共存の森ネットワークは、「聞き書き甲子園」という活動から生まれた、人と森、地域をつなぐ活動を行うNPO法人です。

行政とともに

自治体との協定を締結

地域密着型の事業を展開するコンビニエンスストアとして、全国展開をするファミリーマートは、地域に貢献するため自治体と協定を締結しています。

2011年度は、新たに13府県4市と協定を締結しました。

これまでに、地産地消や地域の情報発信、地域防災などに協力する包括協定を35府県と締結、災害時に救助物資を調達、運搬の協力をする災害時物資供給協定を43府県7市と締結、災害時帰宅困難者を支援する協定を33都道府県9市と締結しています。



秋田県との包括協定



静岡市との災害協定

● 2011年度包括協定一覧

対象自治体	協定名	協定締結日
京都府	地域活性化包括連携協定	2011年 4月27日
広島県	地域活性化包括連携協定	2011年 6月 6日
大阪府	包括連携に関する協定	2011年 7月19日
岡山県	連携と協力に関する包括協定	2011年 8月 1日
秋田県	連携と協力に関する包括協定	2011年 8月 5日
山梨県	包括連携に関する協定	2011年11月 7日
山形県	地域活性化に関する包括的連携協定	2012年 2月17日
富山県	地域活性化包括連携協定	2012年 2月24日

環境コミュニケーション

「エコプロダクツ2011」に出展

2011年12月15日からの3日間、東京ビッグサイトで行われた環境展示会「エコプロダクツ2011」に出展し、青大豆づくりで地域に貢献する「ファミまめプロジェクト」の活動を紹介しました。

「ファミまめプロジェクト」は甲府市上帯那地域の耕作放棄地を再生するプロジェクトで、2011年度は大豆を育てました。

ブースでは、取り組みの目的や詳細、地球環境へのメリットなどを、展示やクイズでわかりやすくお伝えしました。



エコプロダクツ2011

「丸の内キッズフェスタ2011」に出展

ファミリーマートは、東京国際フォーラムを会場に、2011年8月15日から17日までで延べ11万人が来場した「丸の内キッズフェスタ2011」に出展しました。この催しは、親子、家

族がともに楽しみながら学び、体験する参加型のイベントです。

ブース内では、「耕作放棄地ってなに？ 耕作放棄地の再生活動について」をテーマに、地域との連携や生物多様性を守ることの重要性をパネルクイズで楽しく学んでいただきました。



丸の内キッズフェスタ2011

全国のファミリーマートでお客様と「打ち水」を実施

ファミリーマートでは、創立30周年記念施策である「Green&Clean (グリーン&クリーン) プロジェクト」の一環として、2011年7月下旬から8月31日までの期間、全国の店舗で地域住民の皆様にご参加いただく「打ち水デー」を開催しました。夏休みということもあり、ご家族連れや、たくさんのお子様たちにもご参加いただきました。

開催に当たって、事前に雨水を溜めておき、打ち水の際に、穴を開けた使用済みペットボトルでその雨水を駐車場に撒くなどの工夫をしました。

打ち水という日本の昔からの風習を通じて、環境問題への意識を高めるとともに、地域の皆様との交流を深めることができました。



地域の皆様と打ち水

## 耕作放棄地再生活動 ～地域とのつながりづくり～

耕作放棄地の面積率が全国2位の山梨県。山間地域にある甲府市上帯那地域にて、ファミリーマートの社員有志一同が、菜の花や青大豆をつくることで、畑の再生をお手伝いしました。この活動は、甲府市帯那地域活性化推進協議会とファミリーマートが締結した「企業の農園づくりに関する包括協定」の一環として実現しました。

### 耕作放棄地とは？

農家の方の高齢化や担い手不足などの理由により、1年以上作物を栽培せず、その後も耕作する予定のない土地のことです。放棄が続くと、農地として再生することが難しくなったり、周囲の畑に病害虫などの被害を与えたりといった問題があります。

### 青大豆とは？

その地域で長い年月、育てられてきた、日本古来の大豆のことです。地域ごとに、たくさんの種類の地大豆があります。



### ファミリーマートの社員と家族が、菜の花や青大豆づくりに挑戦

2011年5月7日に1回目の活動が実施され、社員や家族を合わせた20名以上が参加しました。

100㎡の耕作放棄地で、菜の花や青大豆を栽培。農薬を使わない昔ながらの環境に優しい農法を、地元農家の方に指導していただきました。

11月までの活動を通じて、合計115名の社員と家族が参加しました。

### 農作業を通して、地域との絆が深まる

半年間、帯那の皆様と一緒に草取りや農作物の手入れをしながら、自然の中で会話を楽しみ、ゆっくりと絆を深めることができました。

今回の活動を通じて、地域の活性化のお手伝いできた上、収穫の喜びや、ふだん食べている農作物への感謝の気持ちを改めて感じる、貴重な体験ができました。

### さらなる地域活性化のために

2012年度は、活動面積を拡大し、青大豆づくりと菜の花の栽培・棚田活動を行う予定です。

今後は、耕作放棄地の再生のお手伝いとどまらず、ファミリーマートにおける収穫物の販売など、さまざまな形で地域のお役に立てるように、施策を検討していきます。

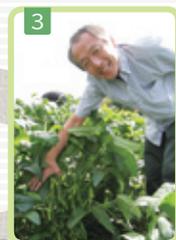
### 青大豆づくりの様子



5月7日 みんなで開墾



7月9日 種まき



10月8日 枝豆の収穫

青々とした若い大豆(枝豆)をまず収穫



11月26日 青大豆の収穫



末木 英明さん

帯那地域活性化推進協議会会長

### 帯那地域会長からのメッセージ

帯那とファミリーマートの「絆」が深まりました。特に、イベント出店時に都内で野菜を販売できたことは、自信につながりました。絆を深めていくためにも、プロジェクトを継続していただきたいです。

環境保全への取り組みは、ファミリーマートの社会的使命であると認識しています。ISO14001マネジメントシステムのもと、事業を構成する「商品」「物流」「店舗施設」「店舗施設運営」「事務所」のそれぞれについて、毎年目標を立て、取り組みを進め、継続的な改善を図っています。

## 環境マネジメント

1999年3月にISO14001の認証を取得し、社長をトップに店舗までを含む環境マネジメントシステムを構築し、PDCAによる進捗確認、改善、徹底に取り組んでいます。重点取り組み分野に対して、関連部門が環境目標を策定し、施策を実施するとともに、環境影響を評価し、継続的改善を行っています。

ファミリーマートから排出されるCO<sub>2</sub>の約88%が店舗で使用する電気によるため、2011年度には、「Global FamilyMart環境プロジェクト」による目標設定を行い推進します。(P.46)参照

### ファミリーマート環境方針(概要)

- |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1</b> 事業活動を通じた環境配慮</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境と安全に配慮した商品・サービスの提供</li> <li>・環境に配慮した商品配送</li> <li>・環境に配慮した店舗施設</li> <li>・地域・社会に配慮した店舗運営と廃棄物適正処理</li> <li>・事務所、社有車の環境配慮</li> </ul> | <p><b>2</b> 環境関連諸法規の遵守</p> <p><b>3</b> 組織の整備と啓発活動</p> <p><b>4</b> 環境方針の公開</p> <p>(1998年11月制定、2007年3月改定)</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2011年度の環境目標と進捗結果、2012年度の環境目標

2011年度の環境目標に対する進捗結果を踏まえ、2012年度も、店舗(電気の使用、廃棄物の排出)、物流(配送車のCO<sub>2</sub>排出)、商品(容器・包装)、事務所(電気・

コピー用紙・社有車のガソリン)を著しい環境負荷と捉え、継続的に取り組みます。

(一部抜粋)

	2011年度環境目標	2011年度進捗結果	評価
商品	地産地消商品の登録による環境負荷削減 ◎目標：毎月18アイテム	目標達成 年間329アイテム	○
	調理麺シュリンクフィルムの薄肉化 ◎目標：2010年度比95%	目標達成 85.0%	○
	製造工場における廃棄物(食品残さ)の削減 ◎目標：2010年度比90%	目標未達成 97.2%	△
	We Love Green商品のマーク貼付基準づくり	目標未達成 基準制定まではいかず	△
物流	配送車両の燃費向上 ◎目標：2010年度比100.8%	目標達成 101.3%	○
	配送に伴う店当たりCO <sub>2</sub> 削減 ◎目標：2010年度比99.2%	目標達成 94.1%	○
	定温センター取扱高(千円)当たりに消費する電気使用量(W)の削減 ◎目標：2010年度比99.0%	目標達成 84.3%	○
店舗施設	LEDファサード看板導入による省エネ推進 ◎目標：450店(3月～)	目標達成 490店	○
	業務用冷凍庫のインバータ化による省エネ推進 ◎目標：新店・既存店541店(4月～)	目標達成 1,107店	○
店舗運営	店舗電気使用量削減 ◎目標：2010年度比99%	目標達成 93.9%	○
	食品リサイクルの推進 ◎目標：食品リサイクル率33.6%(発生抑制含まず)	目標達成 34.0%	○
	レジ袋使用量削減 ◎2000年度比35%	目標未達成 26.8%	△

評価：○=100%達成 △=70%以上100%未満の場合 ×=70%未満の場合

	2012年度環境目標
商品	製造工場における食品リサイクル率の向上 ◎目標：80%以上
	We Love Green商品のマーク貼付基準づくり
物流	商品キャンペーンによる環境配慮推進
	配送に伴う店当たりCO <sub>2</sub> 排出量の削減 ◎目標：2011年度比99.6%
	定温・常温センター取扱高(千円)当たりに消費する電気使用量(W)の削減 ◎目標：2011年度比99.0%
店舗施設	加盟店選択によるオプションメンテの推進 ◎目標：総目標件数3,300件
	省エネ設備(省電力型のハンドドライヤー)導入による省エネ推進 ◎目標：1,028台導入
店舗運営	店舗電気使用量削減 ◎目標：2011年度比99.0%
	売上高向上による環境負荷削減

その他の詳細記事(Webサイト)

環境保全活動

<http://www.family.co.jp/company/eco/action/index.html>

環境マネジメントシステム

<http://www.family.co.jp/company/eco/csr/management.html>

## 商品の取り組み

### 「We Love Green」商品

ファミリーマートでは1999年10月以来、環境配慮型プライベートブランド商品として開発した「We Love Green」商品を販売しています。

「素材そのもの」、「製造するとき」、「使用するとき」、「廃棄するとき」、それぞれの場面で環境負荷の低減に配慮した商品に、「We Love Green」マークを表示しています。



「We Love Green」商品

### カーボン・オフセット大賞 「優秀賞」受賞



カーボン・オフセット推進ネットワークの主催により、環境省の後援を受けて創設された「第1回カーボン・オフセット大賞」で、ファミリーマートの震災復興支援型の「We Love Green商品(環境配慮型商品)によるカーボン・オフセットキャンペーン」が、「優秀賞」を受賞しました。

ファミリーマートはこれからもお客様と取り組める環境保全活動を進めていきます。



授賞式

## 物流の取り組み

### 低公害車・ 低燃費車の導入

店舗に商品を配送する車両の低公害化に取り組んでいます。1998年には、排出ガス削減効果の高いCNG(圧縮天然ガス)車を採用し、さらに2004年にはハイブリッド車をコンビニエンスストア業界では初めて導入しました。

燃費が良く、最新の排出ガス規制をクリアしたディーゼル車を積極的に投入することで、CO<sub>2</sub>排出量の削減を進めています。



### エコドライブ管理システム

2009年度よりファミリーマートの配送車両2,283台に、エコドライブ管理システム(EMS)を搭載しました。

EMSは、走行距離、燃料使用量、速度をはじめ、急発進や急ブレーキなど、一人ひとりのドライバーの運転状況を把握できるシステムです。EMSのデータをもとに、ドライバーの運転方法を改善・指導することで、CO<sub>2</sub>排出量の少ないエコドライブや安全運転の促進に役立っています。



葉っぱの数が多いほどエコドライブ。ドライバーは、EMSの画面で運転状況を確認できます。

## 店舗施設での取り組み

### 木造FP工法による 省エネ効果の高い店舗建築

環境負荷の少ない店舗づくりに向けて、2008年9月から、木造FP(フレーム&パネル)工法を導入しました。

同工法は、ウレタン断熱パネルを壁や天井に使用することで、高い断熱性と省エネ効果が得られる新しい店舗建築方法です。店舗の気密性・断熱性が高まるため、電気使用量を約10%削減することができます。さらに、従来の鉄骨を用いた工法と比べ、材料加工時のCO<sub>2</sub>排出量も大幅に抑えることができます。

2012年2月現在、81店舗で導入しています。



木造FP工法(建築中の店舗入口)

### 店舗でのオペレーションの 取り組み「節電10ヶ条」

店舗では、定期的に什器のフィルター清掃を実施しています。店舗でできる節電10ヶ条をもとにコスト意識を持って取り組んでいます。



フィルター清掃

## LED看板

ファミリーマートは、2004年にコンビニエンスストアとしては初めて、LEDを採用したファサード看板を導入しました。以来、導入店舗数を増やすとともに、LED看板のさらなる省エネ化に向けて、技術開発と実証実験に取り組んでいます。

また、従来の蛍光灯看板に比べて約70%の省エネを可能にするLED看板を開発。2010年9月開店の新店から標準導入を行い、2012年2月末現在、701店舗で設置しています。

今後、その他の看板のLED化についても意欲的に開発していきます。



LEDファサード看板

## 電気自動車インフラ整備に協力

低炭素社会の実現に向けて、ファミリーマートと日産自動車、および佐賀県は、2011年4月、佐賀県全域においていつでも、県内どこでも、だれでも電気自動車 (EV) の充電が可能な「24時間 EVユビキタスネットワーク」の構築を核とする、電気自動車普及に向けた連携協定を締結しました。



電気自動車の急速充電器を設置

ファミリーマートでは、佐賀県内7ヶ所の店舗に、急速充電器 (約30分で80%充電可能) を整備。走行距離が比較的短い電気自動車であっても、安心して走れるよう、バランスよく配置しました。

## タイ・ベトナム2国間クレジット

ファミリーマートとパナソニック、NTTデータ経営研究所は、2011年7月より、タイ、ベトナムのファミリーマート数店舗をエコ店舗化し、CO<sub>2</sub>排出量の削減ポテンシャルを調査しています。

本事業は、新エネルギー・産業技術

総合開発機構 (NEDO) による、2011年度「地球温暖化対策技術普及等推進事業」の採択を受けて実施。エコ店舗化によるCO<sub>2</sub>削減量を、日本のCO<sub>2</sub>排出削減量として換算する「2国間クレジット」の新たな仕組みを構築し、地球温暖化防止へ貢献する事業の実現を目指しています。



タイのエコ店舗



実証検証機器

## Voice



部内のエコ情報共有とともに、店舗のエコを推進する設備や什器の開発にも取り組んでいます

開発本部 建設企画部 開発本部 建設企画部  
建設設備グループ 業務・保全グループ

中嶋 一志 (左) 岩田 将直 (右)

建設企画部では、「現状を知ることがエコ活動への啓発につながる」

との思いから、各種会議で得たエコ情報を部内で回覧しています。

また、エコを推進する設備や什器の開発で、店舗運営をサポートしています。

2012年は、店舗へのエコ技術導入の推進や、自然エネルギー利用などの新しい実験や検証にも積極的に取り組んでいます。

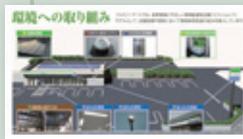
日進月歩の進化を遂げるエコ技術に関する情報収集につとめ、

海外の店舗建設とも共有していきます。

### 建設企画部によるエコ技術導入の流れ

2010年1月

◎環境配慮型  
フラッグシップ店  
豊玉中三丁目店  
実験・検証開始



2011年

◎さまざまな技術を導入

木造FP工法 (10%節電)  
▶ 81店舗に導入  
LEDファサード看板 (70%節電)  
▶ 701店舗に導入  
カウンター内冷凍庫 (30%節電)  
▶ 980店舗に導入  
縦型冷凍庫 (25%節電)  
▶ 約1,100店舗に導入

※導入店舗数は2012年2月までの累計

2012年~

◎さらなるエコ技術へ

サイン看板のLED化

什器照明のLED化

自然エネルギーの活用

店舗施設運営での取り組み

中食商品のリサイクルの推進と  
チルド弁当による廃棄の低減

1999年度から、廃棄物処理委託業者による生ゴミ回収リサイクルシステムを順次導入し、店舗から出る食品廃棄物を肥料や飼料にリサイクルしています。2011年度は、1,610店舗が同システムを導入し、食品廃棄物のリサイクルを推進したことで、食品リサイクル率は47.8%（発生抑制含む）となり、食品小売業の業種別目標45%を達成しています。

また、物流から販売まで、常時3℃～8℃のチルド温度帯で管理するチルド弁当を2007年に開発し、2009年度より全国展開を図りました。販売期限も長くなるため、食品廃棄物の低減に貢献しています。



廃食用油のリサイクル

フライドチキン、ファミチキ、フライドポテトなど、ファミリーマートの店舗で販売するフライドフードに使用した廃食用油は、1999年度より導入を開始した廃食用油回収リサイクルシステムにより、適正な許可を持ったリ

サイクル業者の手で、飼料、塗料、インク、洗剤、石鹼などの原料に再生しています。現在、このシステムは、フライヤーを扱うほぼすべての店舗にまで広がっています。

また、2007年には廃食用油リサイクル企業および油脂加工メーカーと共同で、フライドフードの廃食用油を原材料の一部とする「薬用ハンドソープ」を開発し、全国ファミリーマートの用品として使用しています。

リキッドフィーディングによる  
食品リサイクル・ループの  
構築（惣菜パン販売）

2008年4月より、一部の店舗や中食の製造工場から食品廃棄物を回収し、養豚用に液体飼料化する取り組みを開始しました。リキッドフィーディング（液体飼料）で育てた豚は、発育が良く、安全・安心な豚肉になります。

この豚肉を使った惣菜パンを2011年6月に、一部店舗にて販売し、食品リサイクル・ループを構築しました。

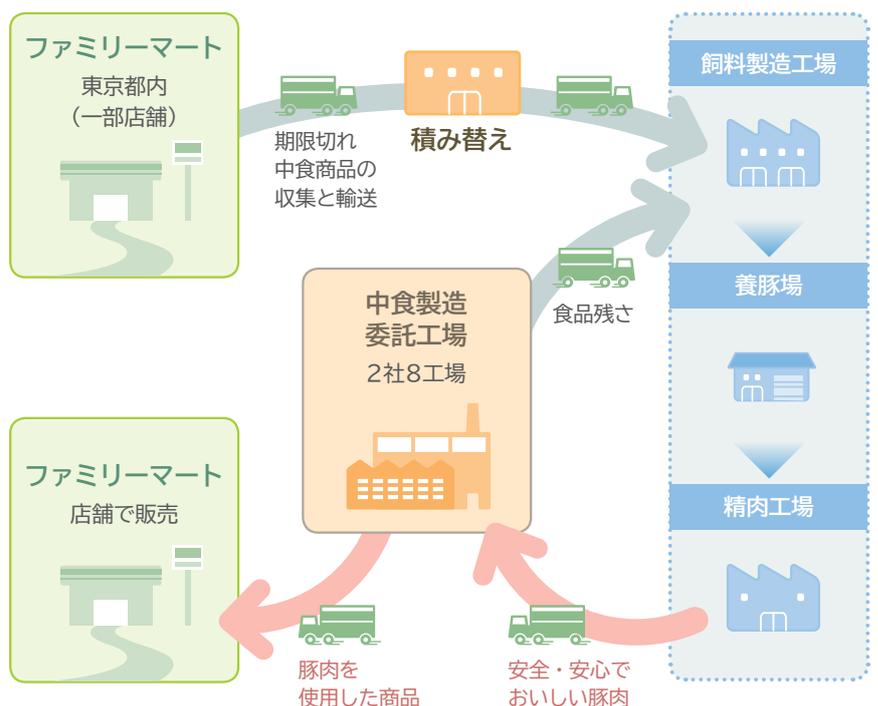
この取り組みは、「再生利用事業計画」の認定を受けています。これにより、廃棄物処理法の特例が適用され、廃棄物の収集・運搬を広域で一括収集することが可能になりました。

今後はこの特例を活かして、食品廃棄物の回収範囲を拡げ、より大規模なリサイクル・ループを構築し、一層のリサイクル推進と安全・安心でおいしい商品づくりに取り組んでいきます。



リサイクル・ループで販売されたパン

● リキッドフィーディングによる食品リサイクル・ループ



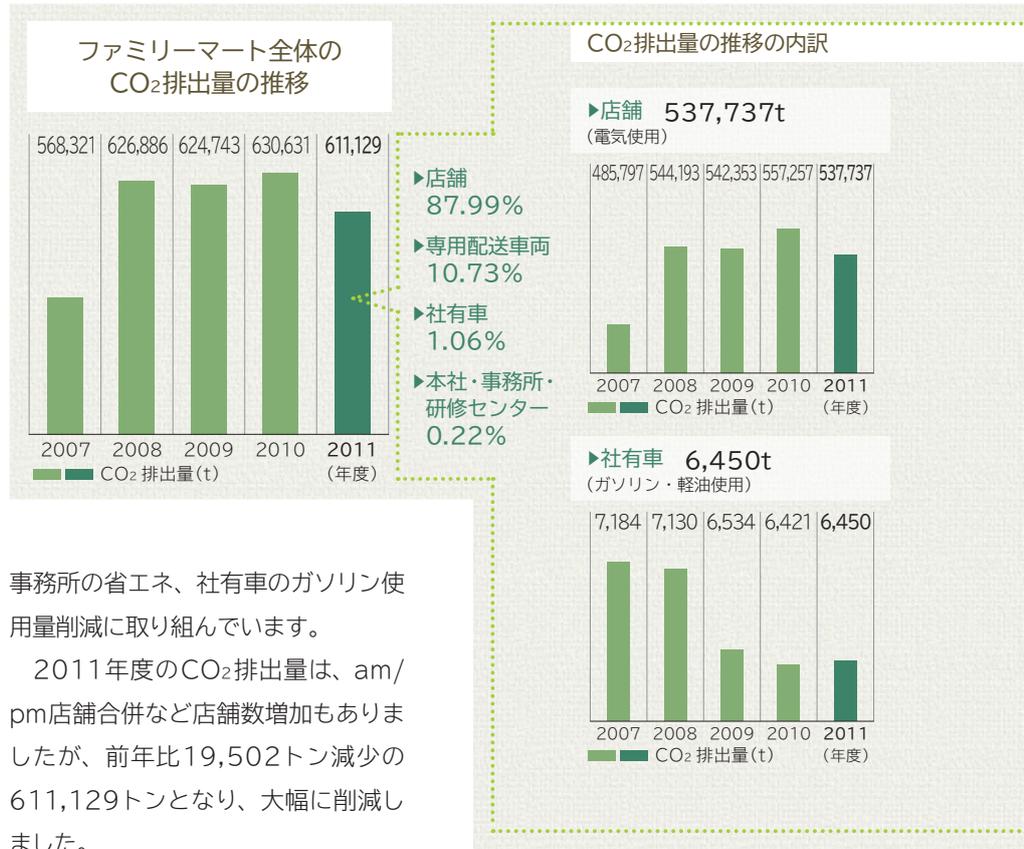
## CO<sub>2</sub>排出量の一元管理

2010年4月の改正省エネ法施行に伴い、コンビニエンスストアに対しても、全店舗のエネルギー使用量を把握し、国に報告することが義務づけられました。

ファミリーマートは、2010年4月より、店舗、物流、本社・事務所のCO<sub>2</sub>排出量を把握するシステムの運用を開始しました。電気だけでなく、ガス・ガソリン・軽油などによるCO<sub>2</sub>排出量も把握できるため、地球温暖化防止の効果的な施策につながります。

## CO<sub>2</sub>排出量の推移

CO<sub>2</sub>排出量の約88%が店舗から排出されています。ファミリーマートは、店舗のエネルギー使用量管理と省エネ施策の推進に注力するとともに、本社・



事務所の省エネ、社有車のガソリン使用量削減に取り組んでいます。

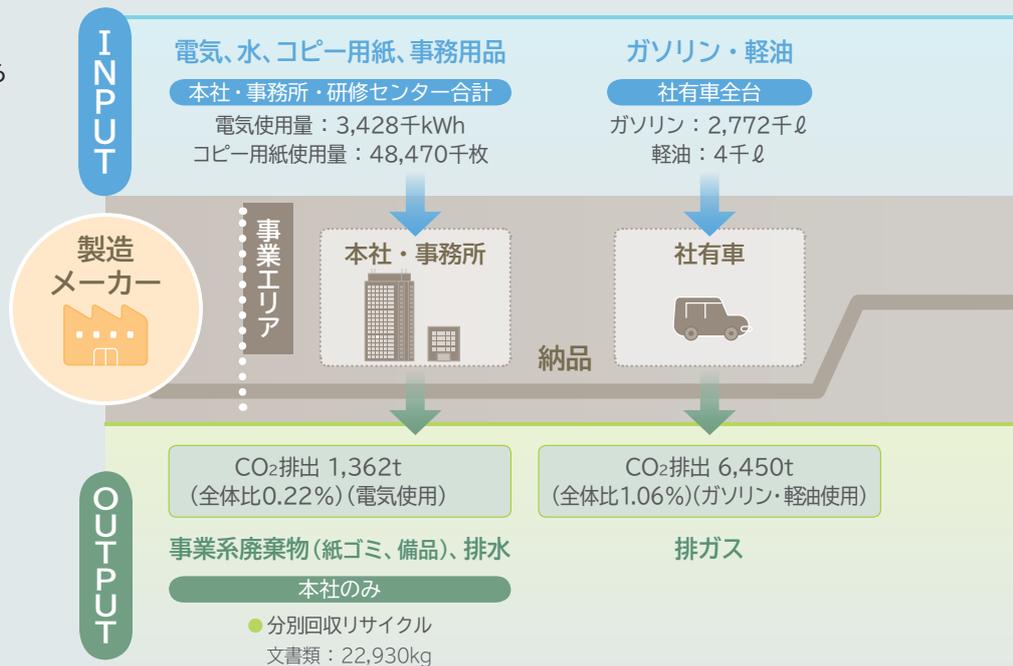
2011年度のCO<sub>2</sub>排出量は、am/pm店舗合併など店舗数増加もありましたが、前年比19,502トン減少の611,129トンとなり、大幅に削減しました。

## ファミリーマートのマテリアルフロー 持続可能な社会の実現に向けて

ファミリーマートは、CO<sub>2</sub>排出、廃棄物、排水など、さまざまな環境負荷を伴いながら事業を続けてきました。これらの環境負荷を把握・削減することで、持続可能な社会づくりに貢献し、今後も事業を発展させていきます。

### 二酸化炭素排出量算出にあたって

店舗の電気使用量については、電力会社から毎月送付される電気料金請求書記載の使用量データを集計しました。また、賃借物件の自家用変電設備の場合、家主からの請求書等に記載された電気使用量に基づいて算出していますが、一部店舗で不明な場合があります。この場合は、平均値を使用しています。さらに、商品を物流センターから店舗へ届ける配送業務については、管理会社、運送会社に委託しており、専用配送車両の軽油・CNG使用に伴う二酸化炭素排出量は、管理会社から提供されたデータに基づいています。



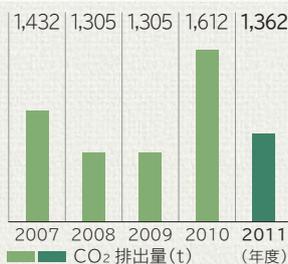
▶専用配送車両 65,580t

(軽油・CNG使用)



▶本社・事務所・研修センター 1,362t

(電気使用)



※2010年度より研修センター実績も含んで算出しています。

1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量削減計画

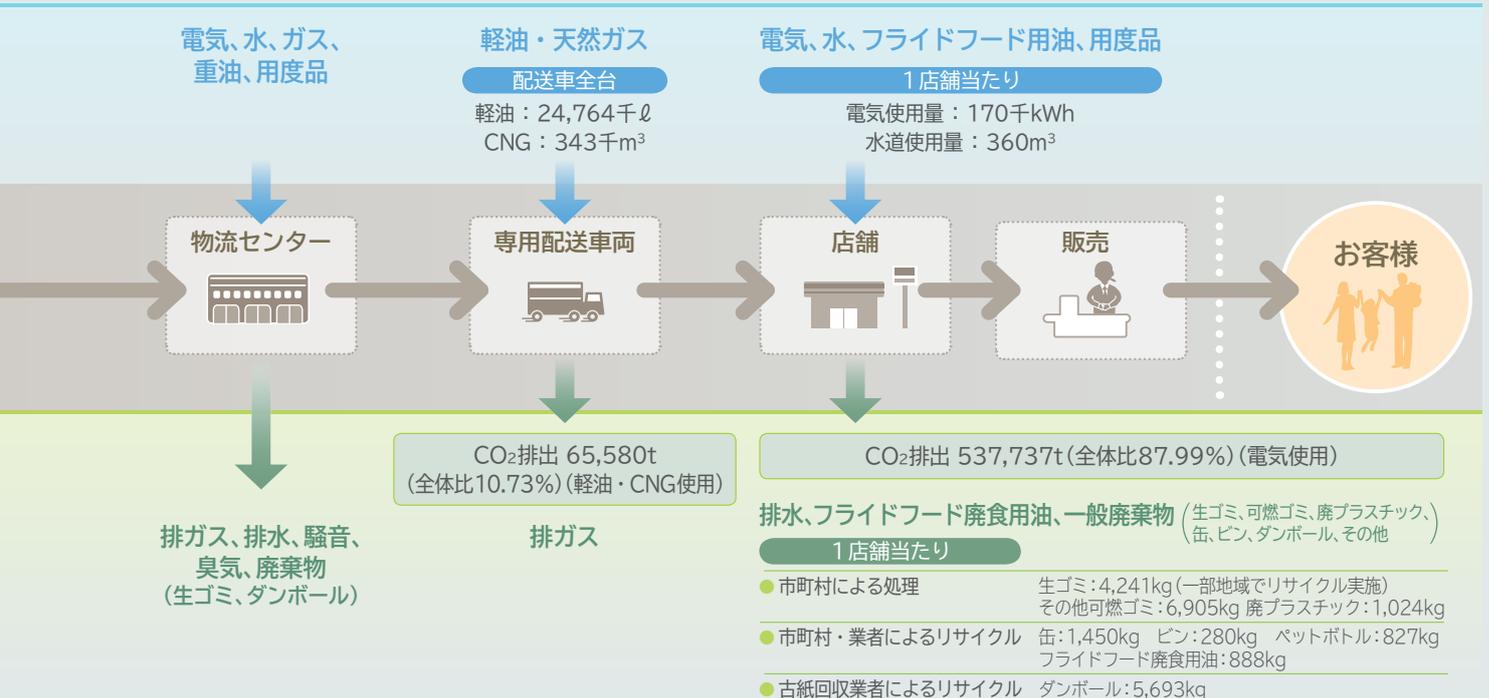
ファミリーマートは、新店・改装店への省エネルギー設備導入と、全店舗のオペレーション改善によって、1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量を、2012年度

までに2007年度比で7%、約5.2トン削減していく計画です。

2011年度のCO<sub>2</sub>排出量は、震災後の節電取り組みもあり、1店舗当たり66.6トンとなり、目標とした70.9トンよりも削減することができました。



※am/pm店舗は除く



おいしさとともに安全・安心もお届けしたいとの思いから、ファミリーマートでは、法律で定められた基準よりもさらに厳しい独自の品質管理基準を設定しています。「あなたと、コンビニに、ファミリーマート」という言葉をいつもところに焼き付け、お客様の気持ちに一番近いコンビニになれるよう取り組んでいます。

## 品質管理体制

### 品質管理システム

おむすび、寿司、弁当、惣菜、サラダ、サンドイッチなどの中食商品は、原材料の調達から製造、配送、販売に至る工程において、品質衛生管理基準とその運用ルールを規定し遵守しています。また、定期的に品質管理基準の見直しを図りながら、製造委託中食工場、物流センター、店舗の品質衛生管理の徹底を図ることで、お客様に対し、安全・安心な商品をお届けしています。

#### ファミリーマート品質衛生管理の取り組み

- 安全・安心な原材料の調達
- 食品添加物の削減
- 品質衛生管理の徹底とレベルアップ推進
- 品質基準

#### 製造委託中食工場

- 食材・設備の品質衛生管理
- 製造プロセスの衛生管理
- 製造する人の衛生管理

#### 物流センター

- 配送車の庫内の温度管理
- 1日3便体制
- センター内の温度管理

#### 店舗

- 食品情報の表示
- 温度管理
- 衛生管理
- 販売期限管理

### 商品情報をきめ細かく表示

ファミリーマートは、独自のラベル表示基準を設け、「JAS法」や「食品衛

#### ● ラベルの表示内容



- 消費期限
- 容器材質の識別表示
- 栄養成分  
幕の内弁当はカロリーのみ、ご飯とおかずに分けて表示しています。
- 原材料名  
(※アレルギー(代替表記を含む))
- アレルギー表示  
(表示義務のある7品目および表示推奨の19品目)
- 名称
- 保存方法
- 価格
- レンジ加熱の目安時間
- 保存料・合成着色料・甘味料不使用
- 注意事項  
(容器のフチで手指を切らないように) (ご注意ください)
- 製造者とその連絡先

生法」、「容器包装リサイクル法」で定める表示義務のある情報に加え、例えば、アレルギー表示について、法律で義務づけられている7品目に加え、表示推奨の19品目も表示するなど、お客様が安心して商品を選ぶように配慮しています。また、幕の内弁当などは、ご飯とおかずを分けて表示するなど、お客様が知りたいと思われる情報を表示しています。ほかにも、「栄養成分」、「レンジ加熱の目安時間」なども表示しています。

### 食品添加物を段階的に削減

ファミリーマートは、2002年3月以降、「食品添加物総量の削減」を進めてきました。品質の確保とおいしさの持続を両立させながら、段階的に食品添加物の削減を進め、2005年1月より、下記の中食商品において、合成着色料、保存料、甘味料の使用を中止しました。

#### ● 食品添加物の削減

	惣菜、サラダ、調理パン、調理麺、スナック麺	おむすび、寿司、弁当
合成着色料	2002年3月より使用中止	
合成保存料	2002年10月より使用中止	
合成甘味料	2002年10月より使用中止	
天然保存料	2003年3月より使用中止	2003年9月より使用中止
天然甘味料	2005年1月より使用中止	

 その他の詳細記事(Webサイト)

食の安全・安心  
お客さまとともに

<http://www.family.co.jp/company/eco/safety/index.html>  
<http://www.family.co.jp/company/eco/stakeholder/customer.html>

## みんなで作る おむすび選手権

お客様との「つながり」を深める!  
ソーシャルメディアを活用した  
顧客参加型商品開発



### 今年もお客様のアイデアから、ファミリーマートの新しいおむすびが誕生

好評だった「twitterおむすび選手権」に続き、2011年11月1日～21日にかけて、ファミリーマートの公式Facebookページ上で「みんなで作るおむすび選手権」として「食べてみたいおむすび」をテーマにアイデアを募集しました。

その結果、丁寧なメッセージとともに約1,000件のアイデアが寄せられました。



### 商品化のプロセス

11月 1日～ 11月21日	Facebook上でアイデア募集(投稿数約1,000件) ファミリーマート内で一次審査
11月22日～ 12月 8日	ホームページ上で人気投票
12月中旬	商品化するおむすびを発表(4アイテム)
2月14日	2アイテム発売!
2月28日	2アイテム発売!

- なめたけマヨ
- チーズ焼きカレー
- 焦がしネギマヨおなか
- バター鮭おむすび

### お客様の人気投票により、4種類のおむすびを商品化しました

寄せられたアイデアをもとに、ファミリーマート内で一次審査を行い、30アイデアを選出。ファミリーマートホームページ上に掲載し、お客様による人気投票を実施しました。

その人気上位アイデアの試作と最終審査をファミリーマート内にて行い、4アイテムの商品化を決定。2012年2月14日から期間限定で発売しました。



人気投票  
第1位

#### なめたけマヨ

ありそうでなかった“なめたけ”と“マヨネーズ”の組み合わせ!



人気投票  
第2位

#### 焦がしネギマヨおなか

おむすびの定番“おなか”と“マヨネーズ”に“香ばしい焦がしネギ”を加えた、新しいおいしさ!

#### チーズ焼きカレー

人気投票  
第3位

人気の定番カレーとこんがり焼いたチーズは、温めるとさらにおいしさアップ!



#### バター鮭おむすび

人気投票  
第4位

さっぱりとした鮭、濃厚なバターと醤油ダレの調和が絶妙なハーモニー



### Facebookページで発売を報告し、お客様からたくさんの声をいただきました

お客様のアイデアから生まれたおむすびの発売を、ファミリーマートの公式Facebookページ上でお知らせしたところ、たくさんの感想コメントや「いいね!」ボタンによる反響が寄せられました。この企画のように、お客様とのコミュニケーションを活かし、さらにつながりを深める活動を、今後も積極的に展開していきます。



社員の自発性と働く意欲を尊重し、働きやすい職場づくりを目指しています。一人ひとりが豊かな創造性とチャレンジ精神を発揮し、それぞれの特性やライフスタイルに応じていきいきと働くことができるよう、制度や仕組みの拡充を図っています。

## 働きやすい職場づくり

### ワーク・ライフ・バランス

社員の育児や介護をサポートするため、育児休暇・育児休職、育児勤務、介護休職の各制度を設けています。2011年度は出産予定の社員12名全員が育児休暇・育児休職制度を利用しています。

● 2011年度の制度利用者  
(全社員数3,356名、女性社員410名のうち)

育児休暇・育児休職	12名
育児勤務	29名
介護休職	3名

### WLB全社員セミナー実施、ガイドブック(実践編)・手帳の配布

2010年度のガイドブック(理論編)配布に続き、2011年度はワークショップ形式で社員にワーク・ライフ・バランスを自ら考え目標を設定する場を持ち、合わせて職場での実践のヒントや成功事例を記載したワーク・ライフ・バランス推進ハンドブック(実践編)や、効率的な業務の習慣化に役立つ手帳を配布しました。2010



年度の「気づき」の段階から、2011年度は「実践」の段階に入るべく、必要な環境・ツールを提供してきました。

### 障がい者の雇用

採用地域や職域の拡大を図りつつ、入社後のフォローに重点を置き、支援機関との連携強化を進め、定着率の向上に取り組みました。また2011年度は13名の障がい者を採用し、障がい者雇用率は2012年3月1日現在で1.99%となり、法定雇用率を上回りました。

● 障がい者雇用率

年	雇用率
2010年3月	1.80%
2011年3月	1.83%
2012年3月	1.99%

### 定年退職者の再雇用

高齢化社会や団塊世代の定年退職者の増加を受け、2006年度から定年再雇用制度を設けています。2011年度は7名を再雇用し、総計は21名となっています。

### メンタルヘルスケア活動

2011年度は、全国対応のカウンセリングサービスの導入や、不調者、休職者などに対する産業保健スタッフによる面談機会の増加など、社員が気軽に相談できる環境づくりに取り組みました。

### Voice



商品本部  
地区MD部  
地区MD業務グループ

斎倉 明子

4歳と1歳の子どもがいます。

育児休職後、下の子が生後6ヶ月の時に復職しました。現在は、ファミリーマート各地区で商品開発などを担うMDグループのサポート業務を行っています。

時間は限られていますので、部署の皆さんと都度情報共有し、段取り良く働くことを心掛けています。

家族を含めたさまざまな方のサポートのもと、

仕事と家庭での時間にメリハリをつけ、

充実した毎日を過ごしています。



# 経営管理体制

- 66 社外監査役インタビュー
- 67 コーポレート・ガバナンス  
および内部統制
- 70 IR活動
- 71 役員紹介
- 72 組織図

ガバナンス体制の評価と今後の課題について  
社外監査役、そして独立役員立場から  
忌憚のないご意見を伺いました。

### 高岡 美佳

社外監査役  
立教大学経営学部教授

\*当社は、上場証券取引所に対し、高岡美佳氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しています。

#### プロフィール

大阪市立大学経済研究所助教授、立教大学経営学部准教授を経て現職。専門分野は消費者行動の変化と流通システム、フランチャイズシステムと企業組織・制度・文化、サステナブル社会の形成と消費コミュニケーション。経済産業省の委員なども務める。2011年5月、当社社外監査役に就任。



#### Question>>>

社外監査役就任から  
1年が経ちました。  
ファミリーマートの印象に  
変化はありましたか。

良い意味で大きく印象が変わりました。就任前は、小売業という事業内容から堅実第一な企業というイメージをもっていました。ところが、中に入ってみると、コンビニエンスストア事業が国内で飽和しつつある中で、海外展開を急速に拡大しながら、国内では社会・生活インフラ企業として周辺分野の事業にも参入してシナジー効果を働かせていこうとしている。そんな過渡期としてのスピード感、意思決定の迅速さに驚きました。

様々なバックグラウンドをもつ多彩なメンバーで構成された取締役会での議論も活発です。それぞれの視点から自由な話し合いがなされており、非常に



バランスが整っていると感じます。また、常に新しい方が入ってきていて取締役会に流動性があるのもいい事です。

#### Question>>>

ファミリーマートの  
コーポレート・ガバナンス  
体制をどのように  
評価されていますか。

コーポレート・ガバナンスの実効性には、情報開示が欠かせませんが、きちんと情報共有がなされている点で、非常に良い体制といえます。

昨年、私が社外監査役として加わることになり、分からないことがあると困るというので、社内の各セクションから取り組みと課題を四半期ごとに報告を受けています。それ以外にも、取締役会の議題や内容を早めに提出してもらい、事前にチェックし、監査役会でオープンに議論をしたうえで、取締役会に臨むことができます。

また、毎月の監査役会以外に、年に1回、ファミリーマートグループの監査役が集まってグループ全体のガバナンス状況や経営課題を共有しているほか、グループ会社に本社の考えをお伝えすることで、グループ全体での監査力を高めていくことにも取り組んでいます。

#### Question>>>

ガバナンス面で  
今後の課題はありますか。

これから海外展開が成長戦略の大きな柱になります。文化や価値観が異なる海外事業では、ベースとなる理念の部分が共有できてはじめて、経営者の責任体制や社外チェック体制が機能してきます。

これまで世界の代表者が集うファミリーマートAFCサミットやグローバルワークショップを継続的に開催するなど、グローバルで積極的な取り組みを進めていますが、今よりもさらにコミュニケーション密度を高くしていくことが課題の一つとなるでしょう。

もう一つは、事業形態の変化に合ったガバナンスの仕組みを常に考えていくことです。例えば、加盟店オーナーに複数店経営者が増えていますし、今後はビジネスモデルに社会・生活インフラとしての新規事業が加わってくる可能性もあります。関連会社や法人契約を交わす加盟店も含めて本社でサポートし、グループ全体で社会から信頼される体制づくりに取り組んでいきたいと思っています。

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

### コーポレート・ガバナンス体制

2012年6月1日現在、取締役会は11名の取締役で構成し、原則として、毎月1回取締役会を開催し、会社の重要な業務執行の決定と職務の監督を行っています。また、執行役員制を採用し、業務執行権限を執行役員に大幅に委譲することにより、業務の決定と執行の迅速化を進めています。さらに、リスク管理体制の整備と倫理・法令遵守体制の強化を目的とした「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」、内部統制の構築とコーポレート・ガバナンスの確保を目的とした「内部統制部」を設置しています。

内部監査部門としては社長直轄の監査室があり、全社経営課題につい

て「職務執行の効率性」「リスク管理」「法令等遵守」等の観点から内部監査を実施しています。また、監査指摘事項・提言等の改善履行状況についてもチェックを徹底しています。なお、グループ会社の内部監査部門等とも連携し、情報・意見交換等を行っています。

監査役は4名（うち3名は社外監査役）で、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧等によって、業務および財産の状況を調査し、取締役の職務の執行を監査しています。また、監査室とは緊密な連携を図り情報の収集等を実施するとともに、グループ会社の監査役とも定期的に連絡会を開催し、グループ全体としてのガバナンスの確保にも努めています。

会計監査につきましては、当社は有

限責任監査法人トーマツと監査契約を締結し、会社法監査および金融商品取引法監査を受けています。会計監査人は、独立した第三者の立場から財務諸表等の監査を実施し、当社は監査結果の報告を受け、意見の交換をしています。

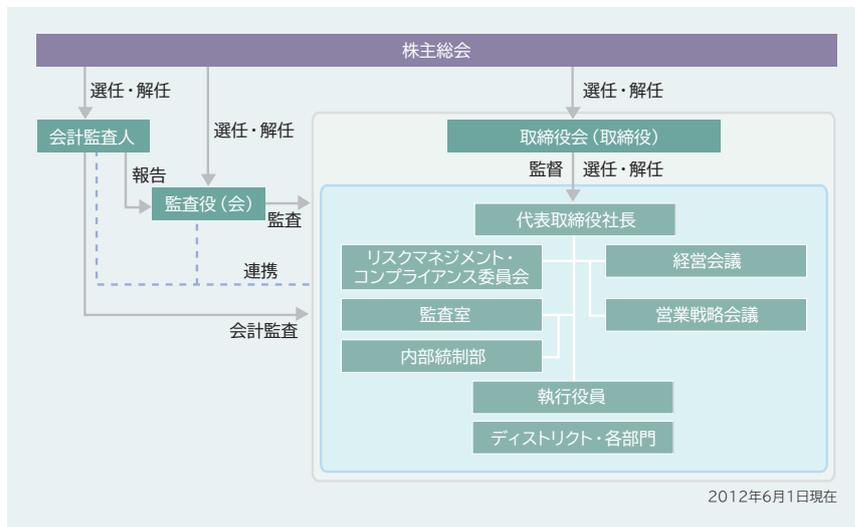
### 現状の体制を選択している理由

当社は社外取締役を選任していませんが、取締役会による監督機能や取締役による監視機能は働いていると考えています。また、取締役の業務執行に対する監査機能は、社外監査役を含めた監査役がその機能を担っており、現状その機能は十分に果たされていると考えています。

#### ●ガバナンス体制の概要

■ 組織形態	監査役設置会社
■ 取締役（人数・任期）	11名・1年
■ 監査役	4名
	社外監査役 3名
	社外監査役のうち独立役員に 指定されている人数 1名
■ 外国人持株比率	32.57%
■ 買収防衛策の導入	なし

#### ●コーポレート・ガバナンス体制図



## 役員報酬および監査報酬

取締役および監査役の報酬は、株主総会において承認された限度額の範囲内で支給しています。取締役の報酬は、月次支給の「基本報酬」および退任時支給の「積立報酬」によって構成されています。このうち「基本報酬」は、固定報酬および連結当期純利益を基準に算定する業績連動報酬によって構成され、その一部を役員持株会に拠出します（株価連動報酬）。常勤監査役の報酬は、月次支給の「基本報酬」である固定報酬および退任時支給の「積立報酬」によって構成されます。非常勤監査役の報酬は、月次支給の「基本報酬」である固定報酬のみによって構成されます。なお、当年度の取締役および監査役の報酬は、「基本報酬」および退職慰労金で構成されています。

### ●役員報酬

役員区分	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)	301	283	—	—	17	12
監査役(社外監査役を除く)	31	29	—	—	1	2
社外役員	35	34	—	—	1	3

注)上記には、2011年5月26日開催の第30期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役1名が含まれています

### ●監査報酬

区分	2010年度		2011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)
株式会社ファミリーマート	90	2	88	1
連結子会社	2	—	3	—
計	92	2	91	1

## 内部統制に対する 取り組み

### 内部統制システムの構築体制

ファミリーマートでは、取締役会で決定した「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、内部統制システムのさらなる充実に取り組んでいます。

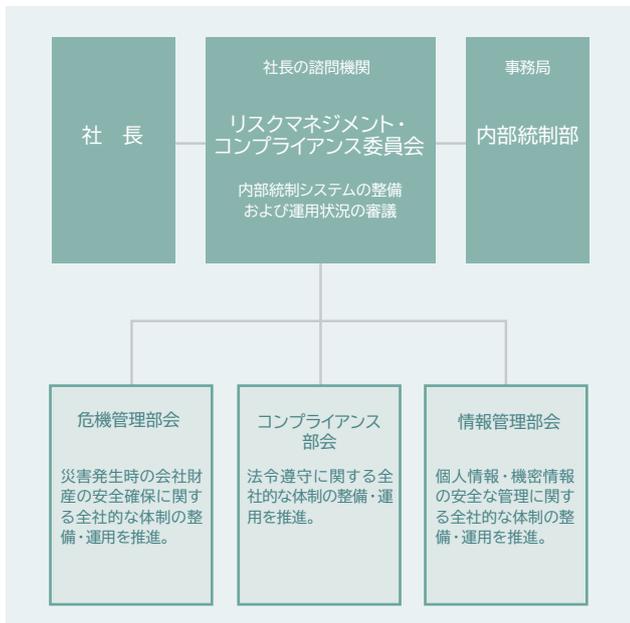
「内部統制部」を設置し、内部統制システムの構築を推進するとともに、「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」において、内部統制システム

の整備および運用の状況を審議しています。また、同委員会内に「危機管理」、「コンプライアンス」、「情報管理」に関する専門部会を設置し、各分野における法令遵守を含むリスクマネジメントの推進にあたっています。

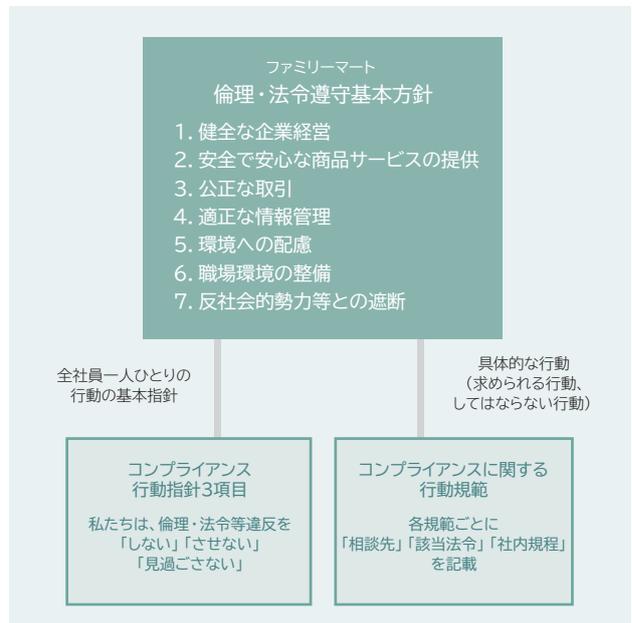
### 内部統制システムの構築状況

「内部統制部」は、コンプライアンス・財務報告に係る内部統制・リスクマネジメント・情報管理の全社統括部門として、以下の取り組みを行っています。

### ●リスクマネジメント・コンプライアンス委員会と専門部会



### ●倫理・法令遵守基本方針等



■ コンプライアンス

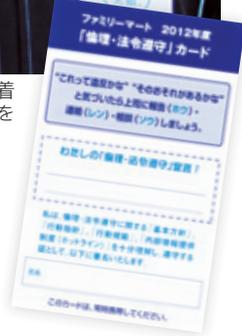
「ファミリーマート倫理・法令遵守基本方針」をはじめ、「コンプライアンス行動指針3項目」、「コンプライアンスに関する行動規範」を制定し、具体的な方針を定めています。また倫理・法令違反に関する情報提供ルートとして「内部情報提供制度」を導入し、倫理・法令遵守体制を強化しています。

社員・加盟店のコンプライアンス意識を高めるため、全社的な教育にも努めています。

全役員・全社員に「倫理・法令遵守／社会・環境方針カード」を配布し、「コンプライアンス」「個人情報保護」「社会・環境」の重要性を周知しているほか、eラーニング等を実施し、理解促進を図っています。また、フランチャイズ・チェーン本部として、独占禁止法や下請法、たばこ事業法、未成年者喫煙・飲酒禁止法、労働基準法等の各法令について社員教育、店舗へのトレーニングと点検を行い、公正な取引と安全で安心な商品サービスの提供等に努めています。



年齢確認バッジを着け、お客様への接客を行っています。



倫理・法令遵守カード

■ 財務報告に係る内部統制

財務報告(有価証券報告書等)に係る内部統制の充実を図るため、社内規程を制定するとともに、当社の財務報告に係る内部統制を評価し、財務報告の重要な事項について虚偽記載等が生じないように必要な体制を整備および運用する取り組みを行っています。なお、金融商品取引法に基づく内部統制報告書は、EDINETおよび当社ホームページ上で開示しています。

■ リスクマネジメント

全社的なリスクマネジメントを推進するために、ファミリーマートの各部門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要因別に評価・分類した「リスクマップ」を作成し注意喚起するとともに、「リスクマップ」に基づき、重点的に対処すべきリスクの影響等を最小化するための体制および方法等について規程・マニュアルの整備を行っています。

また、リスクの再認識のため、講義とワークショップを通じてリスクの共有を行い、リスクに対する意識の醸成を図っています。

■ 事業継続計画(BCP)

大規模災害などの緊急事態が発生した場合に、コンビニエンスストア事業を継続し、あるいは店舗の営業を早期復旧することにより、お客様に対するコンビニエンスストアとしての使命を果たすことを目的として、この計画を整備しました。

この計画では、緊急事態が発生した場合に実行すること、緊急事態が発生した場合に備え、平常時に準備・実行することを定義しており、役員および社員は、この計画に基づき、大規模

災害などの緊急事態への対応を行うことにより、被災の最小化と、復旧時間の短縮を目指します。

■ 情報管理

全社的な情報管理体制を構築するために、「情報セキュリティ基本方針」を制定し、経営情報・営業秘密の管理を行うとともに、お客様・加盟者などの個人情報について「個人情報保護方針」および社内規程類を整備し、適切な情報の管理を推進しております。

■ プライバシーマークの取得

2006年11月に、コンビニエンスストアチェーン本部としては初めて「プライバシーマーク\*」の付与認定を受けました。また、ファミリーマートグループとしてプライバシーマークの取得に取り組み、株式会社ファミマ・ドット・コムが2007年2月に、株式会社ファミマ・リテール・サービスが2008年12月に、それぞれ「プライバシーマーク」の付与認定を受けています。ファミリーマートが社会から信頼されるブランドとなることを目指し、今後もより一層の情報管理強化に取り組んでいきます。

\*一般財団法人日本情報経済社会推進協会が、日本工業規格「JIS Q 15001」に適合した個人情報の保護措置を講ずる事業者を認定する制度で、法令よりも高い水準が要求されます。



## IR活動

### IR活動の基本方針

ファミリーマートは、経営トップの強いリーダーシップのもと、「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」ことをポリシーとして、積極的にIR活動を行っています。

### 積極的なIR活動

国内においては、アナリスト・機関投資家に対し、半期ごとの決算説明会を開催し、社長自らが業績や経営戦略等について説明を行っているほか、商品戦略、海外事業等のテーマ別説明会および年間約200回の個別ミーティングを実施しています。また、北米・欧州・アジアにおいて海外IRを行うとともに、証券会社主催の国内外カンファレンスにも積極的に参加しています。

個人投資家向けには、証券会社の営業社員向けセミナー等の実施や、ホームページの充実に取り組んでいます。

さらに、株主・投資家の声を社内にフィードバックするため、社員向けに「IRレポート」を四半期ごとに発行し、イントラネットに掲載しています。

こうした活動が認められ、外部機関から多くの評価をいただいています。今後もIR活動の一層の強化を図っていきます。

### 「IR優良企業大賞」を受賞

日本IR協議会が主催する「IR優良企業賞」は、IRの趣旨を深く理解し、積極的に取り組み、市場関係者の高い支持を得るなどの優れた成果を挙げた企業を選び、表彰する制度です。2011年度の審査対象企業は304社を数え、そのうち「IR優良企業賞」を3回受賞した企業にのみ「IR優良企業大賞」が授与されます。このたび、当社は2006年度、2010年度に引き続き、3回目の受賞となったことで、「IR優良企業

大賞」を受賞しました。これまでの大賞受賞企業は当社を含め8社のみ。小売業としては初めての受賞企業となりました。

### SRI (社会的責任投資)

#### ファンド向け指標への組み入れ

当社は、社会的責任投資の代表的な指標である「FTSE4Good Global Index」に2003年9月から継続採用されています。「FTSE4Good Global Index」はFTSE社が、CSR(企業の社会的責任)や持続可能性に関心を持つ投資家を対象に、グローバルに受け入れられる企業責任基準を満足する企業を識別し、設定した代表的な株価指標です。



FTSE4Good

#### 当社の受賞理由

- 経営トップとIR担当役員、IR部門が事業部門の協力のもとにIR活動を続けている。
- 環境変化や業績変動があっても開示姿勢はぶれない。
- 東日本大震災の被害状況や復旧状況も、可能な限りすばやく情報開示した。



授賞式の模様

#### ● 主な外部評価

日本インバスター・リレーションズ協議会	2006年度	第11回IR優良企業賞	
	2010年度	第15回IR優良企業賞	
	2011年度	第16回IR優良企業大賞	
社団法人日本証券アナリスト協会	2008年度	「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において「高水準のディスクロージャーを連続維持している企業」として、小売業として唯一称賛状を授与	
	2011年度	小売業部門全17社中第1位	
日本経済新聞社主催 日経アニュアルレポートアワード	2009年度	佳作	
	2010年度	入賞	
	2011年度	佳作	

#### IRメール配信サービス

IR情報や主なニュースリリースを電子メールでお知らせいたします。ぜひ、ご登録ください。  
[http://www.family.co.jp/company/investor\\_relations/mail\\_service/](http://www.family.co.jp/company/investor_relations/mail_service/)

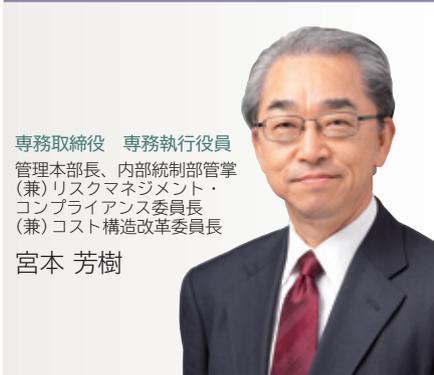
# 役員紹介



代表取締役社長  
上田 準二



専務取締役 専務執行役員  
商品本部長  
(兼) 物流・品質管理本部長  
(兼) 収益構造改革委員長  
横田 孝行



専務取締役 専務執行役員  
管理本部長、内部統制部管掌  
(兼) リスクマネジメント・  
コンプライアンス委員長  
(兼) コスト構造改革委員長  
宮本 芳樹



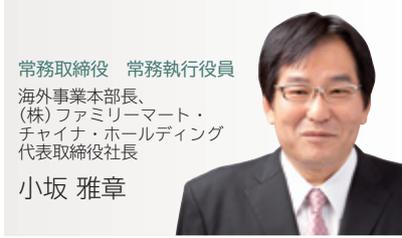
専務取締役 専務執行役員  
システム本部長  
小部 泰博



常務取締役 常務執行役員  
総合企画部長  
加藤 利夫



常務取締役 常務執行役員  
運営本部長、  
お客様相談室管掌、  
加盟店相談室管掌  
高田 基生



常務取締役 常務執行役員  
海外事業本部長、  
(株)ファミリーマート・  
チャイナ・ホールディング  
代表取締役社長  
小坂 雅章



常務取締役 常務執行役員  
開発本部長  
和田 昭則



常務取締役 常務執行役員  
管理本部長補佐  
小松崎 行彦



常務取締役 常務執行役員  
総合企画部担当役員  
(兼) 商品本部長代行  
玉巻 裕章



取締役 常務執行役員  
システム本部長補佐  
(兼) システム統括部長  
竹林 昇

## 常務執行役員

- 潘 進丁 中国事業担当役員
- 上野 和成 Siam FamilyMart Co., Ltd. CEO
- 本多 利範 総合企画部 新規事業開発室長
- 平田 満次 多摩・甲信ディストリクト 統括部長
- 中平 義人 東海支社長

## 上席執行役員

- 伊藤 勝夫 FAMIMA CORPORATION President & CEO
- 岩切 公愛 東京第1ディストリクト 統括部長
- 益子 正吉 物流・品質管理本部長代行

## 執行役員

- 鈴木 久 開発本部 開発推進部長
- 藤森 正美 商品本部長補佐  
(兼) 商品企画・業務部長
- 木暮 剛彦 海外事業本部長補佐  
(兼) 海外事業部長
- 杉浦 正憲 監査室長
- 市川 透 (株)ファミマ・ドット・コム 代表取締役社長
- 青木 実 東京第3ディストリクト 統括部長
- 北木 繁久 管理本部 法務部長
- 丸山 直美 商品本部 デリカ食品部長
- 菊池 潔 東京第2ディストリクト 統括部長
- 倉又 輝夫 管理本部 経理財務部長
- 杉浦 真 管理本部 総務人事部長
- 土方 軌 (株)南九州ファミリーマート 専務取締役
- 三浦 英樹 総合企画部 国内AFC・関係会社推進室長
- 小野塚 喜和 関西第1ディストリクト 統括部長
- 池田 知明 広報・IR部長(兼) IR室長
- 鈴木 和夫 開発本部 法人開発部長
- 飯塚 隆 東北第1ディストリクト 統括部長
- 植松 美昭 開発本部 開発業務部長
- 坂崎 佳樹 東海支社 開発統括部長
- 三澤 健司 システム本部 システム開発部長
- 山下 純一 VI NA FAMILYMART CO., LTD. 代表取締役社長

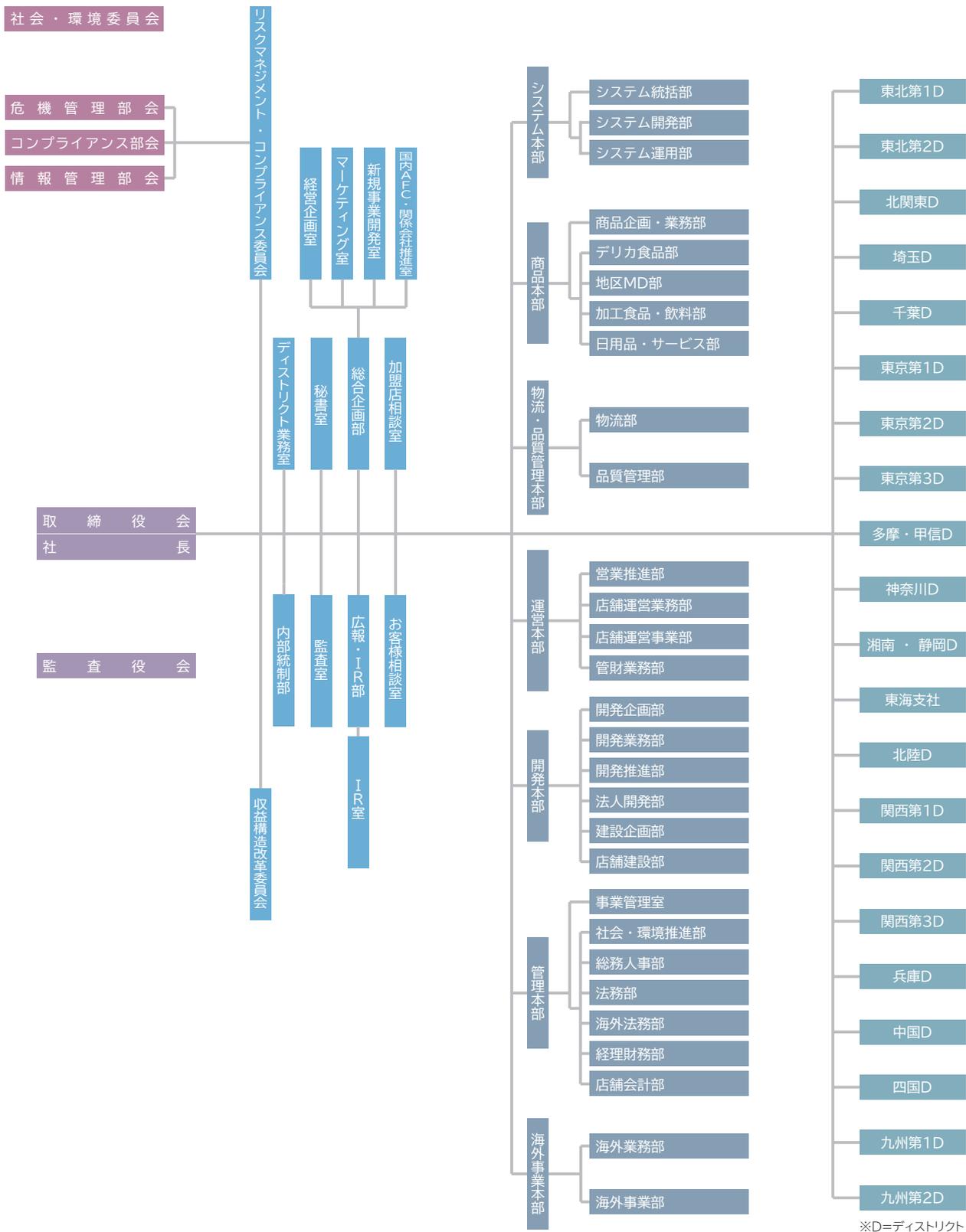
## 常勤監査役

- 田辺 則紀
- 館岡 信太郎

## 監査役

- 遠藤 隆
- 高岡 美佳

# 組織図



2012年6月1日現在



## データ & 財務セクション

- 74 ファクトシート
- 80 経営者による経営成績  
及び財政状態の分析
- 85 事業等のリスク
- 86 連結貸借対照表
- 87 連結損益計算書  
及び連結包括利益計算書
- 88 連結株主資本等変動計算書
- 89 連結キャッシュ・フロー計算書
- 90 関係会社の状況
- 91 沿革
- 92 会社概要・株式情報
- 93 ネットワーク

# ファクトシート

## 小売業界データ

### 小売業の売上高

(単位：十億円)

	06年3月期	07年3月期	08年3月期	09年3月期	10年3月期	11年3月期	12年3月期
小売業全体	135,250	135,055	135,674	134,142	133,555	134,665	135,763
百貨店	8,759	8,611	8,429	7,844	7,054	6,727	6,723
スーパー	12,499	12,564	12,824	12,815	12,513	12,852	12,978
コンビニエンスストア	7,372	7,421	7,516	8,056	7,938	8,266	8,976

## コンビニエンスストア業界データ

### コンビニエンスストア全体

	06年3月期	07年3月期	08年3月期	09年3月期	10年3月期	11年3月期	12年3月期
期末店舗数(店)	39,820	40,342	40,433	41,006	41,895	42,412	45,753

### チェーン全店売上高(単体)

(単位：十億円)

	06年2月期	07年2月期	08年2月期	09年2月期	10年2月期	11年2月期	12年2月期
ファミリーマート	1,031	1,068	1,121	1,245	1,273	1,440	1,534
セブン-イレブン・J	2,498	2,533	2,574	2,762	2,784	2,947	3,280
ローソン	1,360	1,377	1,402	1,506	1,472	1,502	1,621
サークルKサンクス	898	872	860	890	852	855	896

### 期末店舗数(国内のみ、エリアフランチャイズ含む)

(単位：店)

	06年2月末	07年2月末	08年2月末	09年2月末	10年2月末	11年2月末	12年2月末
ファミリーマート	6,734	6,974	7,187	7,404	7,688	8,248	8,834
セブン-イレブン・J	11,310	11,735	12,034	12,298	12,753	13,232	14,005
ローソン	8,366	8,564	8,587	9,527	9,761	9,994	10,457
サークルKサンクス	6,372	6,336	6,139	6,166	6,219	6,274	6,169

### 既存店日商伸び率(単体)

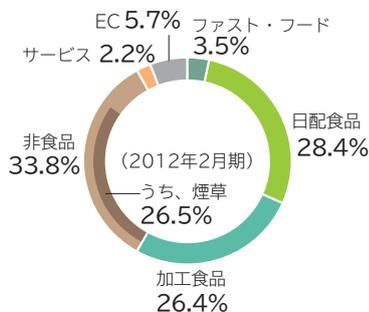
(単位：%)

	06年2月期	07年2月期	08年2月期	09年2月期	10年2月期	11年2月期	12年2月期
ファミリーマート	98.4	98.6	100.9	107.1	97.6	99.8	104.4
セブン-イレブン・J	98.4	98.1	98.5	105.2	97.9	102.2	106.7
ローソン	97.5	98.2	99.2	106.5	95.9	100.8	105.4
サークルKサンクス	96.7	96.7	98.2	104.1	94.4	98.6	103.1

出典：「経済産業省経済産業政策局調査統計部編 商業販売(動態)統計」及び各社公表資料

## 商品の状況(単体)

商品分類別売上高構成比



分類	内容
ファスト・フード	店頭で調理・販売するフライドチキン、中華まん、おでん、フライドポテト、コロッケ等
日配食品	米飯、調理麺、調理パン、惣菜、乳製品、デザート等
加工食品	飲料、酒、カップ麺、菓子、調味料等
非食品	雑誌、ゲーム、雑貨、煙草等
サービス	コピー、宅急便等
E C	チケット、Famiポートによる売上

## 商品分類別売上高の推移

(単位：百万円)

	09年2月期		10年2月期		11年2月期		12年2月期					
	前期比 (%)	構成比 (%)	前期比 (%)	構成比 (%)	前期比 (%)	構成比 (%)	前期比 (%)	構成比 (%)				
ファスト・フード	46,951	113.7	3.8	46,584	99.2	3.7	47,938	102.9	3.5	52,939	110.4	3.5
日配食品	386,649	105.4	31.0	381,011	98.5	29.8	400,686	105.2	29.6	428,644	107.0	28.4
加工食品	360,011	105.1	28.9	358,576	99.6	28.2	377,632	105.3	28.0	399,340	105.7	26.4
酒(免許品)	65,476	103.5	5.3	64,141	98.0	5.0	64,505	100.6	4.8	65,413	101.4	4.3
食品小計	793,612	105.7	63.7	786,173	99.1	61.7	826,257	105.1	61.1	880,924	106.6	58.3
非食品	369,073	127.6	29.6	391,829	106.2	30.8	423,276	108.0	31.3	511,627	120.9	33.8
煙草(免許品)	261,246	144.4	21.0	284,501	108.9	22.3	315,683	111.0	23.4	400,196	126.8	26.5
サービス	28,349	103.5	2.3	28,890	101.9	2.3	30,561	105.8	2.3	32,716	107.1	2.2
EC	54,751	100.6	4.4	66,859	122.1	5.2	71,374	106.8	5.3	86,446	121.1	5.7
合計	1,245,787	111.0	100.0	1,273,752	102.2	100.0	1,351,470	106.1	100.0	1,511,714	111.9	100.0

(注) 上記には、ブランド転換前のam/pmの数値を含んでいません。

## 差益率の推移

(単位：%)

	09年2月期		10年2月期		11年2月期		12年2月期		13年2月期(計画)	
	前期差	前期差	前期差	前期差	前期差	前期差	前期差	前期差	前期差	
ファスト・フード	50.61	0.09	50.96	0.35	51.92	0.96	52.25	0.33		
日配食品	35.03	0.10	35.23	0.20	35.80	0.57	36.19	0.39		
加工食品	35.17	0.46	35.68	0.51	36.63	0.95	37.29	0.66		
酒(免許品)	23.97	0.72	24.25	0.28	24.41	0.16	24.59	0.18		
食品小計	36.02	0.33	36.37	0.35	37.11	0.74	37.66	0.55		
非食品	16.89	△1.74	16.43	△0.46	16.50	0.07	15.45	△1.05		
煙草(免許品)	10.49	—	10.49	—	11.07	0.58	10.48	△0.59		
サービス	12.48	△0.68	11.74	△0.74	11.16	△0.58	9.89	△1.27		
EC	3.60	0.18	3.42	△0.18	3.45	0.03	3.37	△0.08		
合計	28.40	△0.78	27.96	△0.44	28.31	0.35	27.59	△0.72	28.71	1.12

(注) 上記には、「TOMONY」及びブランド転換前のam/pmの数値を含んでいません。

## 営業実績(単体)

### 営業実績の推移

		09年2月期		10年2月期		11年2月期		12年2月期		13年2月期(計画)	
			前期差		前期差		前期差		前期差		前期差
日商(千円)	全店	508	37	498	△10	505	7	531	26	539	8
	既存店	510	37	501	△9	502	1	531	29	540	9
	新店	460	35	439	△21	564	125	521	△43	515	△6
客数(人)	全店	921	65	923	2	944	21	961	17	975	14
	既存店	922	64	926	4	932	6	956	24	968	12
客単価(円)	全店	551	—	540	△11	534	△6	552	18	553	1
	既存店	553	2	540	△13	539	△1	556	17	558	2
既存店日商伸び率(%)		107.1	/	97.6	/	99.8	/	104.4	/	101.0	/
平均在高(千円)		5,753	248	5,669	△84	5,744	75	5,997	253	6,000	3
商品回転率(回)		31.7	1.1	31.6	△0.1	31.3	△0.3	31.4	0.1	31.9	0.5

(注) 上記には、「TOMONY」及びブランド転換前のam/pmの数値を含んでいません。

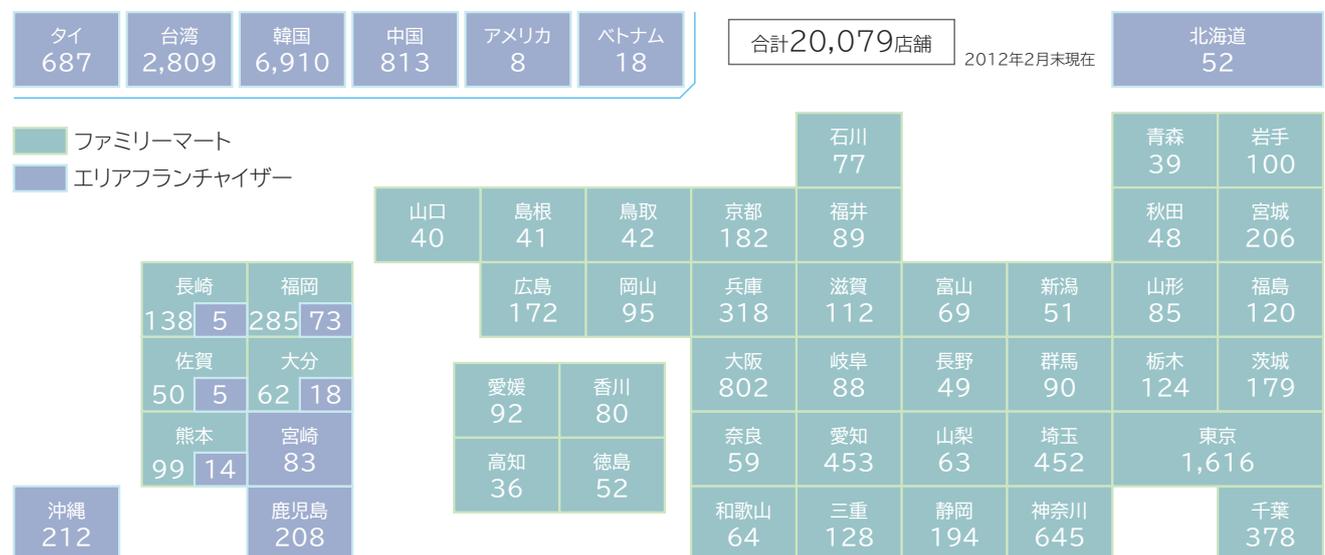
### 料金代行収納の状況

	09年2月期		10年2月期		11年2月期		12年2月期	
		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)
取扱金額(百万円)	1,332,212	111.2	1,442,621	108.3	1,604,653	111.2	1,680,078	104.7
取扱件数(千件)	147,955	112.9	154,956	104.7	171,978	111.0	177,823	103.4

(注) 上記には、ブランド転換前のam/pmの数値を含んでいません。

## 店舗の状況

### 地域別店舗数



店舗数の推移

	09年2月末		10年2月末		11年2月末		12年2月末		13年2月末(計画)	
	店舗数	前期差	店舗数	前期差	店舗数	前期差	店舗数	前期差	店舗数	前期差
直営店	469	9	434	△35	437	3	387	△50	350	△37
第1タイプ	3,861	234	4,086	225	4,487	401	5,013	526	/	/
(うちTOMONY)	22	17	33	11	38	5	45	7	/	/
第2タイプ	2,561	△43	2,638	77	2,705	67	2,764	59	/	/
加盟店	6,422	191	6,724	302	7,192	468	7,777	585	8,314	537
ファミリーマート計	6,891	200	7,158	267	7,629	471	8,164	535	8,664	500
(株)沖縄ファミリーマート	200	—	201	1	203	2	212	9	/	/
(株)南九州ファミリーマート	283	10	289	6	284	△5	291	7	/	/
(株)北海道ファミリーマート	30	7	40	10	45	5	52	7	/	/
JR九州リテール(株)	/	/	/	/	87	87	115	28	/	/
国内エリアフランチャイザー計	513	17	530	17	619	89	670	51	724	54
国内計	7,404	217	7,688	284	8,248	560	8,834	586	9,388	554
全家便利商店股份有限公司(台湾)	2,336	89	2,424	88	2,637	213	2,809	172	2,861	52
BOKWANG FAMILYMART CO., LTD.(韓国)	4,180	393	4,743	563	5,511	768	6,910	1,399	8,310	1,400
Siam FamilyMart Co., Ltd.(タイ)	525	18	565	40	622	57	687	65	769	82
上海福満家便利有限公司	165	47	287	122	442	155	639	197	919	280
広州市福満家連鎖便利店有限公司	17	6	46	29	88	42	121	33	191	70
蘇州福満家便利店有限公司	12	5	26	14	36	10	48	12	92	44
杭州頂全便利店有限公司	/	/	/	/	/	/	5	5	25	20
中国小計	194	58	359	165	566	207	813	247	1,227	414
FAMIMA CORPORATION(米国)	12	1	9	△3	10	1	8	△2	9	1
VI NA FAMILYMART / Family Company(ベトナム)	/	/	1	1	4	3	18	14	45	27
海外エリアフランチャイザー計	7,247	559	8,101	854	9,350	1,249	11,245	1,895	13,221	1,976
国内・海外エリアフランチャイザー計	7,760	576	8,631	871	9,969	1,338	11,915	1,946	13,945	2,030
ファミリーマートチェーン計	14,651	776	15,789	1,138	17,598	1,809	20,079	2,481	22,609	2,530

(注) 1. 13年2月末(計画)には、13年2月に展開予定の「TOMONY」を含んでいません。  
 2. ベトナム事業は、同国の外資規制下、円滑な事業を行うため当面2社体制としています。

出店・閉店数の推移(単体)

	09年2月期			10年2月期			11年2月期			12年2月期			13年2月期(計画)		
	出店	閉店	純増	出店	閉店	純増									
ファミリーマート	525	342	183	534	278	256	407	270	137	542	316	226	800	300	500
ほかTOMONY	17	—	17	11	—	11	5	—	5	7	—	7	/	/	/
ブランド転換 am/pm→FamilyMart	/	/	/	/	/	/	329	—	329	302	—	302	/	/	/
ファミリーマート計	542	342	200	545	278	267	741	270	471	851	316	535	800	300	500

## 設備投資の状況

### 単体

(単位：百万円)

	09年2月期		10年2月期		11年2月期		12年2月期		13年2月期(計画)	
		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)
敷金	14,764	98.7	14,579	98.7	10,107	69.3	13,164	130.2	17,032	129.4
新設店投資	4,241	116.4	4,297	101.3	4,742	110.3	6,236	131.5	9,359	150.1
既存店投資	1,565	89.4	2,264	144.7	1,865	82.4	2,525	135.4	3,076	121.8
店舗投資計	5,806	107.7	6,562	113.0	6,607	100.7	8,762	132.6	12,436	141.9
内装設備・器具備品等	241	138.2	103	42.7	246	238.8	467	189.7	—	—
システム投資	3,972	189.1	3,771	94.9	3,231	85.7	2,858	88.4	3,420	119.7
本部投資計	4,214	185.2	3,874	91.9	3,478	89.8	3,326	95.6	3,420	102.8
リース	—	—	9,212	—	15,695	170.4	13,524	86.2	16,776	124.0
単体設備投資額 合計	24,785	109.5	34,228	138.1	35,889	104.9	38,777	108.0	49,665	128.1
単体減価償却費	6,058	100.3	7,343	121.2	9,711	132.2	13,016	134.0	14,800	113.7

(注)リース取引に関する会計基準適用により、10年2月期より設備投資額及び減価償却費にはリース資産を含めて表示しています。

### 連結

(単位：百万円)

	09年2月期		10年2月期		11年2月期		12年2月期		13年2月期(計画)	
		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)
連結設備投資額 合計	29,167	106.0	40,289	138.1	40,302	100.0	46,323	114.9	58,756	126.8
連結減価償却費	9,668	98.1	10,338	106.9	12,582	121.7	16,190	128.7	18,815	116.2

## 連結対象会社の状況

### 主な連結子会社

(単位：百万円)

	12年2月末	10年2月期			11年2月期			12年2月期		
	取込比率	営業総収入	営業利益	当期純利益	営業総収入	営業利益	当期純利益	営業総収入	営業利益	当期純利益
全家便利商店股份有限公司(台湾)	43.50%	22,511	2,708	2,061	25,120	3,108	2,600	28,615	3,208	2,722
Siam FamilyMart Co., Ltd.(タイ)	88.52%	18,085	66	2	21,041	217	14	23,215	290	233
(株)ファミマ・ドット・コム	53.16%	5,126	1,286	757	4,990	1,297	767	5,402	1,083	634
FAMIMA CORPORATION(米国)	100.00%	1,305	△721	△1,669	1,056	△369	△584	1,061	△238	△263

(注)取込比率については、2012年2月期末時点における数字となっています。

### 主な持分法適用関連会社

(単位：百万円)

	12年2月末	10年2月期	11年2月期	12年2月期
	取込比率	当期純利益	当期純利益	当期純利益
(株)沖縄ファミリーマート	48.98%	416	455	389
(株)南九州ファミリーマート	49.00%	206	150	25
(株)北海道ファミリーマート	49.00%	2	21	22
BOKWANG FAMILYMART CO., LTD.(韓国)	23.48%	3,611	4,945	5,574
上海福滿家便利有限公司(中国)	30.00%	△475	△517	△921

(注)取込比率については、2012年2月期末時点における数字となっています。

## フランチャイズ契約

契約タイプの概要		1FC-A	1FC-B	1FC-C	2FC-N
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	307.5万円(うち消費税等7.5万円) 内訳 加盟金 52.5万円(うち消費税等2.5万円) 開店準備手数料 105万円(うち消費税等5万円) 元入金 150万円(両替現金、商品代金の一部となります。)			
	土地・建物	○	○	不要	不要
	内装設備工事	○	○(一部本部負担)	○	不要
	販売用什器 情報機器等	○(一部を除き本部負担)			不要
	スタッフ募集 許認可申請	50万円程度 (2FC-Nタイプは、2~3ヶ月の生活費も必要になります。)			
本部フィー		営業総利益の35%	営業総利益の38%	営業総利益の48%	営業総利益の48~65%
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			
店舗賃料		注1		不要	不要
水道光熱費		○	○	○	○注2

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

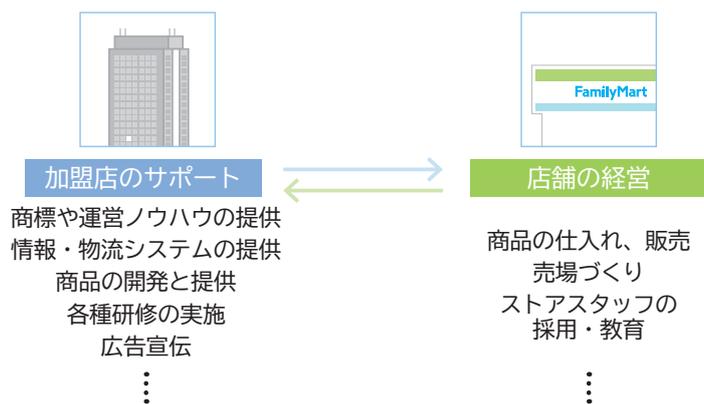
(注) 1. 店舗を賃借して用意する場合は、店舗賃料・敷金・保証金等は加盟者の負担です。  
 2. 2FC-Nの場合、加盟者の水道光熱費の負担は上限360万円となります。

### フランチャイズ・システム

加盟店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、共同成长することを目指しています。加盟店は、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、加盟店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、本部は加盟店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。

#### フランチャイザー(本部)

#### フランチャイジー(加盟店)



### 主な支援制度

#### 1FC複数店奨励金制度\*

1FC契約を締結している加盟店に、さらに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。

#### 2FCステップアップ制度\*

2FC契約の加盟店が、開店から満5年経過した時および契約満了時に、1FC-Bまたは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。

#### 嘱託店長FC独立支援制度

すぐに経営するのが不安な方に、「嘱託店長」としてひと通りの店舗運営を経験した後、独立を目指せる制度です。加盟時には必要な契約金の一部を免除します。

\*一部の店舗では適用にならない場合があります。

# 経営者による経営成績及び財政状態の分析

## ファミリーマートグループの概要

ファミリーマートグループは、当社、子会社20社及び関連会社18社の計39社により構成されており、コンビニエンスストア事業及びその周辺事業等を展開しています。

主要事業であるコンビニエンスストア事業は、当社が主にコンビニエンスストア「ファミリーマート」をフランチャイズ方式によりチェーン展開するほか、国内の一部地域及び海外においてはエリアフランチャイズ方式によりチェーン展開を許諾し、エリアフランチャイザー各社がそれぞれの地域においてコンビニエンスストア事業を営んでいます。

## 外部環境と小売業界の動向

当期（2012年2月期）、わが国経済は、東日本大震災に伴う生産・輸出等の一時的な減少に加え、欧州の政府債務危機等による海外経済の減速や円高の進行もあって、個人消費の停滞感は依然払拭できず、小売業界におきましては厳しい経営環境が続きました。

このような環境のもとで、百貨店は震災後の消費者心理の悪化、節電対応のため営業時間を短縮するなどの影響を受け減収傾向にありましたが、その一方で食品スーパーやコンビニエンスストアは、震災後の復興需要等もあって好調な伸びを見せました。特に、コンビニエンスストア業界では、少子高齢化の進展や単身世帯の増加などの社会構造に変化が見られ、惣菜や弁当などのいわゆる中食ニーズの拡大がさらに顕著になっています。また、当社を含むコンビニエンスストア上位企業では、積極的な出店政策および既存店の好調な伸びが業績拡大を支えています。当期、小売業全体の売上高は約135.8兆円（前年度比0.8%増）となっていますが、業態別に見るとコンビニエンスストアが約9兆円（同7.6%増）、スーパーが約13兆円（同0.2%増）、百貨店が約6.7兆円（同0.1%減）と、業態における伸び率の格差がさらに明確になりました。\*

\*経済産業省経済産業政策局調査統計部編 商業販売（動態）統計より

## 業績概況

市場環境と事業戦略については、[P.27~42](#)をご参照ください。

### 2012年2月期の総括

当期は、東日本大震災の影響があったものの、社会インフラとしてのコンビニエンスストアの役割が見直され、中高年層、女性層を中心に客層が拡大し、客数も増加しました。また、am/pmのブランド転換が完了し、計画を上回る成果を挙げました。海外子会社・関連会社については、台湾・韓国が順調に推移し、タイが黒字基調を確実なものとしており、中国では上海が黒字化までもなくという状況で推移しています。

これらの結果、当期は連結、単体ともに、営業利益、経常利益がそれぞれ前期比2桁の伸びとなり、過去最高益を達成するという好決算となりました。

### 営業実績（単体）

既存店客数は、客層の拡大に注力した結果、前期を24人上回る956人となり、5年連続の増加となりました。既存店客単価は前期に引き続き高付加価値商品を拡充したことにより前期を17円上回る556円となり、既存店日商伸び率は104.4%となりました。

### 営業実績（単体）

	10/2	11/2	12/2	前期差
既存店日商伸び率（%）	97.6	99.8	104.4	
既存店日商（千円）	501	502	531	29
既存店客数（人）	926	932	956	24
既存店客単価（円）	540	539	556	17

注：上記には、「TOMONY」及びブランド転換前のam/pmの数値を含んでいません。

## 商品の状況

### 1. 商品分類別売上高(単体、チェーン全店)

ファスト・フードは、重点商品カテゴリーの一つとして引き続きブランド強化を図ってきました。中華まん、フライヤー、おでん、いずれも品揃えを拡充した結果、前期比110.4%となりました。

日配食品は、中食を中心にオリジナル商品の開発を進め、品質の向上と品揃えの差別化を図ってきました。なかでも2011年9月に発売した重点商品カテゴリー“惣菜”“サラダ”の独自ブランド「彩りfamima DELI」では、美味しさや見た目の鮮やかさ、幅広い品揃えによりご好評をいただきました。これら中食が牽引した結果、前期比107.0%となりました。

加工食品は、飲料を中心とした売上が伸長した結果、前期比105.7%となりました。

非食品は、煙草の流通ルートでコンビニエンスストアの取扱比率が高まったことに加え、値上げ効果も相まり煙草の売上が増加し、前期比120.9%となりました。

サービスは、切手・葉書等の取り扱いが増加し、前期比107.1%となりました。

ECは、チケット及びプリペイドカードのサービス利用が増加し、前期比121.1%となりました。

これらの結果、売上高全体では前期比111.9%となりました。

### 商品分類別売上高(単体) (単位：百万円)

	10/2	11/2	12/2	前期比
ファスト・フード	46,584	47,938	52,939	110.4%
日配食品	381,011	400,686	428,644	107.0%
加工食品	358,576	377,632	399,340	105.7%
非食品	391,829	423,276	511,627	120.9%
サービス	28,890	30,561	32,716	107.1%
EC	66,859	71,374	86,446	121.1%
合計	1,273,752	1,351,470	1,511,714	111.9%

注：上記には、ブランド転換前のam/pmの数値を含んでいません。

### 2. 差益率(単体)

中食を中心とする個々の商品の利益率改善が進み、食品の差益率は前期差0.55ポイント上昇の37.66%となりました。

一方、低差益率の煙草の売上が伸長した結果、差益率全体では前期差0.72ポイント下落の27.59%となりました。

### 差益率(単体)

	10/2	11/2	12/2	前期差
差益率(%)	27.96	28.31	27.59	△0.72
うち食品差益率(%)	36.37	37.11	37.66	0.55

注：上記には、「TOMONY」及びブランド転換前のam/pmの数値を含んでいません。

## 店舗展開の状況

当期は国内プロパー\*において542店舗(ほか「TOMONY」を7店舗)を出店し、316店舗を閉鎖するとともに、am/pmのブランド転換を302店舗実現した結果、当期末の店舗数は前期より535店舗増加し、8,164店舗となりました。また、プロパーの新店日商は過去最高となる504千円、am/pmブランド転換を合わせた新店日商は521千円となりました。

当期末の国内エリアフランチャイザー4社を含めた国内店舗数は前期差586店舗増加の8,834店舗となりました。海外では台湾、韓国、タイ、中国を中心に出店を進め、アメリカ、ベトナムを合わせた海外総店舗数は前期差1,895店舗増加の11,245店舗となりました。これらの結果、ファミリーマートグループのチェーン総店舗数は前期差2,481店舗増加の20,079店舗となりました。

\*プロパー：(株)ファミリーマート単体による新規出店(am/pmのブランド転換やエリアフランチャイザーによる出店は含まない)。

### 店舗開発関連(単体)

	10/2	11/2	12/2	前期差
出店(店)	534	407	542	135
ブランド転換(店)		329	302	△27
閉店(店)	278	270	316	46
ビルドアンドスクラップ(店)	80	82	100	18
新店日商(千円)	439	564	521	△43

注：上記には、「TOMONY」及びブランド転換前のam/pmの数値を含んでいません。

### 店舗数(エリアフランチャイズ含む) (単位：店)

	10/2	11/2	12/2	前期差
国内店舗数	7,688	8,248	8,834	586
海外店舗数	8,101	9,350	11,245	1,895
チェーン総店舗数	15,789	17,598	20,079	2,481

## 連結経営成績

### 営業総収入

営業総収入は、前期比102.9%の3,292億18百万円となりました。これは単体において直営店舗数減少により売上高が減少したものの、加盟店からの収入が増加し、増収となったことに加えて、連結子会社である台湾、タイ等が好調な業績を挙げたことによるものです。

### 営業利益

営業利益は、主に単体が増益となったことにより、前期比111.4%の425億86百万円と2桁増益となりました。

### 経常利益

営業外収益は、韓国の増益等で持分法による投資利益が増加したこと等により、前期比125.8%の30億11百万円となりました。また、営業外費用はほぼ前年並みの7億87百万円となりました。以上の結果、経常利益は前期比112.3%の448億10百万円と2桁増益となりました。

### 特別利益及び特別損失

特別利益については、当社において関係会社株式売却益、店舗閉鎖等未払金戻入益を計上したこと等により、43億26百万円となりました。特別損失は、直営店を含む不採算店舗の閉鎖による損失や、減損損失に加え、資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額(74億44百万円)、東日本大震災に伴う災害損失(34億33百万円)を計上したこと等により、178億53百万円となりました。

### 当期純利益

当期純利益は前期比92.0%の165億84百万円となり、1株当たり当期純利益は174円70銭となりました。

### セグメント情報

#### 国内

国内事業は、単体において三大都市圏と地方中核都市を中心とした成長性の高い店舗の出店等により増収となり、営

業利益、経常利益で増益となったものの、資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額等を計上した結果、営業総収入は2,799億64百万円(前期比101.4%)、セグメント利益(当期純利益)は161億89百万円(同93.2%)となりました。

#### 台湾

台湾は、イートインコーナーを設置した中食強化型店舗の拡大等により、ファスト・フードをはじめとする中食の売上が伸長した結果、営業総収入は276億67百万円(前期比115.4%)、セグメント利益は10億42百万円(同104.6%)となりました。

#### タイ

タイは、売場改善と発注レベル向上を中心としたS&QCの徹底、オリジナル中食商品の販売強化に継続的に取り組んだ結果、営業総収入は203億33百万円(前期比108.7%)、セグメント利益は1億13百万円(同75.1%)となり、3期連続の黒字となりました。なお、洪水被害により、最大100店舗が一時営業を休止しましたが、2012年1月末までにすべての店舗が営業を再開しています。

#### 韓国

韓国は、大都市を中心とした積極出店の継続により、前期差1,399店舗増の6,910店舗となり、国内トップチェーンとしての基盤強化を図った結果、セグメント利益は12億74百万円(前期比110.2%)となりました。

#### その他

中国において、上海・広州・蘇州で積極的な出店を推進しているほか、杭州市での展開を目的として「杭州頂全便利店有限公司」を設立し、2011年12月には日系コンビニエンスストアとして初となる1号店を杭州市に開店しました。また、ベトナムにおいて、2011年6月の合弁会社ライセンス取得に伴い、Phu Thai Group Joint Stock Company及び伊藤忠商事株式会社と共に、ベトナム国内におけるファミリーマート運営事業会社VI NA FAMILYMART CO.,LTD.を設立し、同年12月には1号店を開店しました。

セグメント別の営業総収入及びセグメント損益 (単位: 百万円)

	11/2	12/2	前期比
営業総収入	319,889	329,218	102.9%
国内	276,018	279,964	101.4%
台湾	23,976	27,667	115.4%
タイ	18,707	20,333	108.7%
韓国	—	—	—
その他	1,186	1,252	105.6%
セグメント損益	18,023	16,584	92.0%
国内	17,362	16,189	93.2%
台湾	995	1,042	104.6%
タイ	151	113	75.1%
韓国	1,157	1,274	110.2%
その他	△734	△932	—
調整額	△909	△1,103	—

注: 韓国事業は持分法適用関連会社で構成されているため、当社グループの営業総収入には含まれません。

## 財政状態

### 資産

資産合計は、前期末より367億88百万円増加し4,728億22百万円となりました。

### 流動資産

流動資産は、繰延税金資産やその他(短期貸付金)が減少したものの、資金運用のため有価証券が増加したこと等により、前期末より110億18百万円増加しました。

### 固定資産

固定資産は、店舗投資や資産除去債務会計基準の適用に伴い有形固定資産が増加したこと等により、前期末より257億69百万円増加しました。

### 負債

負債合計は、前期末より278億28百万円増加し2,468億83百万円となりました。

### 流動負債

流動負債は、支払手形及び買掛金、預り金、未払法人税等が増加したこと等により、前期末より82億22百万円増加しました。

### 固定負債

固定負債は、店舗投資の増加に伴いリース債務が増加したことに加え、資産除去債務を計上したこと等により、前期末より196億6百万円増加しました。

### 純資産の部

純資産は、前期末より89億59百万円増加し2,259億39百万円となりました。これは、主に利益剰余金が増加したことによるものです。

この結果、自己資本比率は、前期末の48.1%から46.2%となり、自己資本利益率(ROE)は前期末の8.8%から7.8%となりました。また、1株当たり純資産額は2,299円14銭となりました。

## キャッシュ・フロー

### 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729億円となり、前期に比べ225億62百万円増加しました。これは、主に資産除去債務会計基準の適用に伴う影響や法人税等の支払額の減少等によるものです。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用した資金は207億46百万円となり、前期に比べ50億51百万円減少しました。これは、主に関係会社に対する貸付金回収により短期貸付金が減少したこと等によるものです。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動に使用した資金は141億88百万円となり、前期に比べ2億11百万円増加しました。

以上の結果、当期末の資金は、前期末に比べ369億68百万円増加し、合併に伴う現金及び現金同等物の増加額7億2百万円を加えて、1,331億57百万円となりました。

### 配当政策及び資本政策

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います。剰余金の配当については、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、当面、連結配当性向40%を目処に取り組んでいきます。なお、配当は、中間配当と期末配当の年2回としており、これらの決定機関は取締役会です。この基本方針に基づき、当期の配当金については、中間配当金は前中間期より1株当たり4円増配の40円としました。また、期末配当金については、前期より1株当たり6円増配の42円とし、通期では1株当たり10円増配の82円としました。

次期の配当については、中間・期末配当金をそれぞれ1株当たり46円とし、通期では1株当たり92円とする予定です。なお、自己株式取得は、機動的な資本政策遂行のため、必要に応じて適宜実施する予定です。内部留保については、財務体質の強化と、新規出店、既存店舗のリニューアル及び新規分野への戦略投資に充当し、経営の強化を図るとともに、業績の一層の向上に努めていきます。

なお、当社は連結配当規制適用会社です。

### 次期の見通し

次期の経済動向については、海外経済の下振れによるマイナス影響や、生活防衛意識が強まり、当社を取り巻く環境は厳しさが続くものと予想されます。その一方で、震災の

復興需要が見込まれるとともに、コンビニエンスストア業界では高齢化の進行や単身世帯の増加に伴って、客層がさらに拡大すると想定されます。ファミリーマートは社会・生活インフラ企業として、お客様がコンビニエンスストアに求められる役割・機能を十分に認識し、国内外での店舗数拡大と収益力強化に引き続き取り組めます。

次期の連結業績見通しは、子会社・関連会社が概ね順調に推移すると想定しており、営業総収入は3,537億円(当期比107.4%)、営業利益は450億円(同105.7%)、経常利益は478億円(同106.7%)、当期純利益は214億円(同129.0%)と、すべての収入・利益段階で過去最高を見込んでいます。

### 営業数値計画(単体)

	12/2	13/2(計画)	前期差
全店日商(千円)	531	539	8
既存店日商伸び率(%)	104.4	101.0	/
差益率(%)	27.59	28.71	1.12
新店日商(千円)	521	515	△6
出店(店)	542	800	258
ブランド転換(店)	302	/	/
出店数計(店)	844	800	△44
閉店数(店)	316	300	△16

注:上記には、「TOMONY」及びブランド転換前のam/pmの数値を含んでいません。

### 業績予想(連結)

(単位:百万円)

	12/2	13/2(計画)	前期比
営業総収入	329,218	353,700	107.4%
営業利益	42,586	45,000	105.7%
経常利益	44,810	47,800	106.7%
当期純利益	16,584	21,400	129.0%

# 事業等のリスク

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

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

## (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(台湾・韓国・タイ・中国・アメリカ・ベトナム)における異常気象や景気動向・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、テロ、戦争及び疫病等の人災や地震、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、「ファミリーマート・システム」を侵害する行為や、加盟者、取引先による法令違反、不祥事等によ

り、各種取引の停止やチェーンの信用失墜等が発生した場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

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

## (4) 食品の安全性

当社グループは、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、異物の混入、表示違反等の重大な商品事故等が発生した場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、厳格な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により、食品の安全・安心を図っています。

## (5) 法規制等の影響

当社グループは、事業展開している国内・海外において、食品の安全性、公正な取引、環境保護等に関する法規制の適用、行政の許認可等を受けています。将来において、法規制やコンビニエンスストア等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コンビニエンスストア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。

## (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、お客さま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、個人情報を取扱う従業員に対し、必要かつ適切な監督を行っています。当社は、2006年11月に、コンビニエンスストアチェーン本部としては初めて「プライバシーマーク」の認定を受けています。

## (7) 情報システム

当社グループは、コンビニエンスストア事業において、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、商品の受発注、配送、販売、代行収納などのサービスの提供及び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各種基準を設定し、システムの企画から運用に至るまで、外部委託先とともに情報システムの安全対策を構築しています。さらに、システム運用体制の二重化やデータのバックアップを確保する等不測の事態に備えた体制を構築しています。

# 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2011年2月末現在	当連結会計年度 2012年2月末現在
<b>(資産の部)</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	95,032	94,812
加盟店貸勘定	13,139	11,107
有価証券	4,522	42,325
商品	7,784	7,913
前払費用	8,695	9,024
繰延税金資産	11,801	3,167
未収入金	35,037	31,802
その他	30,874	17,455
貸倒引当金	△553	△257
流動資産合計	206,334	217,352
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物(純額)	27,884	33,111
機械装置及び運搬具(純額)	3,301	4,009
工具、器具及び備品(純額)	27,547	38,376
土地	14,124	13,996
その他	306	681
有形固定資産合計	73,165	90,175
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	9,187	9,320
個店営業権	2,918	4,800
その他	2,422	1,553
無形固定資産合計	14,527	15,674
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	23,288	26,936
繰延税金資産	3,726	6,339
敷金及び保証金	106,242	108,213
その他	11,549	11,148
貸倒引当金	△2,799	△3,019
投資その他の資産合計	142,007	149,619
固定資産合計	229,699	255,469
<b>資産合計</b>	<b>436,034</b>	<b>472,822</b>

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2011年2月末現在	当連結会計年度 2012年2月末現在
<b>(負債の部)</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	71,169	74,566
加盟店借勘定	5,928	4,789
リース債務	3,492	5,360
未払金	21,944	20,217
未払費用	5,053	5,627
未払法人税等	1,304	5,066
預り金	63,966	67,242
その他	4,640	2,851
流動負債合計	177,500	185,722
<b>固定負債</b>		
リース債務	19,964	27,996
退職給付引当金	6,846	7,514
役員退職慰労引当金	506	—
資産除去債務	—	11,909
長期預り敷金保証金	10,390	9,900
長期リース資産減損勘定	1,526	—
その他	2,318	3,840
固定負債合計	41,553	61,160
<b>負債合計</b>	<b>219,054</b>	<b>246,883</b>
<b>(純資産の部)</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	16,658	16,658
資本剰余金	17,389	17,389
利益剰余金	187,544	196,913
自己株式	△8,739	△8,743
株主資本合計	212,852	222,218
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	240	239
為替換算調整勘定	△3,527	△4,197
その他の包括利益累計額合計	△3,287	△3,958
少数株主持分	7,413	7,679
<b>純資産合計</b>	<b>216,979</b>	<b>225,939</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>436,034</b>	<b>472,822</b>

# 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

## (連結損益計算書)

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 2011年2月期	当連結会計年度 2012年2月期
<b>営業総収入</b>		
加盟店からの収入	181,063	189,658
その他の営業収入	27,129	29,546
売上高	111,696	110,013
営業総収入合計	319,889	329,218
<b>売上原価</b>		
商品期首たな卸高	7,022	7,784
当期商品仕入高	78,475	77,190
合計	85,497	84,975
商品期末たな卸高	7,784	7,913
商品売上原価	77,713	77,061
(売上総利益)	(33,983)	(32,951)
営業総利益	242,176	252,156
<b>販売費及び一般管理費</b>		
広告宣伝費	4,918	6,141
従業員給料及び賞与	34,463	35,045
退職給付費用	1,957	1,917
役員退職慰労引当金繰入額	119	—
借地借家料	81,529	84,620
賃借料	12,177	10,537
減価償却費	12,582	16,190
水道光熱費	8,525	7,430
事務委託費	7,746	6,927
貸倒引当金繰入額	205	280
その他	39,727	40,478
販売費及び一般管理費合計	203,953	209,570
営業利益	38,223	42,586
<b>営業外収益</b>		
受取利息	1,560	1,436
受取配当金	117	130
持分法による投資利益	262	792
その他	452	651
営業外収益合計	2,393	3,011
<b>営業外費用</b>		
支払利息	516	716
為替差損	113	—
その他	79	71
営業外費用合計	709	787
経常利益	39,907	44,810

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 2011年2月期	当連結会計年度 2012年2月期
<b>特別利益</b>		
貸倒引当金戻入額	1,134	460
固定資産売却益	62	55
関係会社株式売却益	—	1,013
店舗閉鎖等未払金戻入益	—	2,472
その他	22	324
特別利益合計	1,220	4,326
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	61	62
固定資産除却損	1,619	1,440
減損損失	2,164	2,590
賃貸借契約解約損	1,241	1,415
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	7,444
災害による損失	—	3,433
その他	1,664	1,467
特別損失合計	6,752	17,853
税金等調整前当期純利益	34,375	31,283
法人税、住民税及び事業税	1,774	5,679
法人税等調整額	13,139	7,373
法人税等合計	14,913	13,052
少数株主損益調整前当期純利益	—	18,230
少数株主利益	1,438	1,646
当期純利益	18,023	16,584

## (連結包括利益計算書)

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 2011年2月期	当連結会計年度 2012年2月期
少数株主損益調整前当期純利益	—	18,230
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	—	△6
為替換算調整勘定	—	△1,083
持分法適用会社に対する持分相当額	—	△300
その他の包括利益合計	—	△1,389
包括利益	—	16,841
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	—	15,913
少数株主に係る包括利益	—	928

# 連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2011年2月期	当連結会計年度 2012年2月期
<b>株主資本</b>		
<b>資本金</b>		
前期末残高	16,658	16,658
当期変動額		
当期変動額合計	—	—
当期末残高	16,658	16,658
<b>資本剰余金</b>		
前期末残高	17,389	17,389
当期変動額		
自己株式の処分	△0	△0
当期変動額合計	△0	△0
当期末残高	17,389	17,389
<b>利益剰余金</b>		
前期末残高	176,274	187,544
当期変動額		
剰余金の配当	△6,753	△7,214
当期純利益	18,023	16,584
当期変動額合計	11,269	9,369
当期末残高	187,544	196,913
<b>自己株式</b>		
前期末残高	△7,637	△8,739
当期変動額		
自己株式の取得	△1,102	△4
自己株式の処分	0	0
当期変動額合計	△1,102	△4
当期末残高	△8,739	△8,743
<b>株主資本合計</b>		
前期末残高	202,685	212,852
当期変動額		
剰余金の配当	△6,753	△7,214
当期純利益	18,023	16,584
自己株式の取得	△1,102	△4
自己株式の処分	0	0
当期変動額合計	10,167	9,365
当期末残高	212,852	222,218

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2011年2月期	当連結会計年度 2012年2月期
<b>その他の包括利益累計額</b>		
<b>その他有価証券評価差額金</b>		
前期末残高	133	240
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	107	△1
当期変動額合計	107	△1
当期末残高	240	239
<b>為替換算調整勘定</b>		
前期末残高	△2,995	△3,527
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△532	△670
当期変動額合計	△532	△670
当期末残高	△3,527	△4,197
<b>その他の包括利益累計額合計</b>		
前期末残高	△2,862	△3,287
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△424	△671
当期変動額合計	△424	△671
当期末残高	△3,287	△3,958
<b>少数株主持分</b>		
前期末残高	6,667	7,413
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	746	265
当期変動額合計	746	265
当期末残高	7,413	7,679
<b>純資産合計</b>		
前期末残高	206,490	216,979
当期変動額		
剰余金の配当	△6,753	△7,214
当期純利益	18,023	16,584
自己株式の取得	△1,102	△4
自己株式の処分	0	0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	321	△405
当期変動額合計	10,489	8,959
当期末残高	216,979	225,939

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2011年2月期	当連結会計年度 2012年2月期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	34,375	31,283
減価償却費	12,582	16,190
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△1,117	△338
退職給付引当金の増減額(△は減少)	760	683
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△32	△383
受取利息及び受取配当金	△1,678	△1,567
支払利息	516	716
持分法による投資損益(△は益)	△262	△792
有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)	6	△1,038
有価証券及び投資有価証券評価損益(△は益)	△15	—
固定資産除売却損益(△は益)	1,618	1,447
減損損失	2,164	2,590
賃貸借契約解約損	1,241	1,415
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	7,444
災害損失	—	3,433
加盟店貸勘定・加盟店借勘定の純増減額	17,453	699
たな卸資産の増減額(△は増加)	△844	△596
仕入債務の増減額(△は減少)	△8,938	4,453
預り金の増減額(△は減少)	4,728	2,912
その他	△2,015	3,133
小計	60,544	71,684
利息及び配当金の受取額	1,986	1,882
利息の支払額	△516	△714
災害損失の支払額	—	△2,872
法人税等の支払額	△11,676	△1,888
法人税等の還付額	—	4,808
営業活動によるキャッシュ・フロー	50,337	72,900
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△1,546	△5,837
定期預金の払戻による収入	1,324	8,183
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△5,955	△16,982
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	3,588	14,439
有形及び無形固定資産の取得による支出	△16,942	△18,217
有形及び無形固定資産の売却による収入	484	613
短期貸付金の純増減額(△は増加)	142	9,167
長期貸付けによる支出	△876	△38
長期貸付金の回収による収入	2,104	10
敷金及び保証金の差入による支出	△10,958	△13,373
敷金及び保証金の回収による収入	3,034	3,044
預り敷金及び保証金の返還による支出	△1,427	△1,593
預り敷金及び保証金の受入による収入	1,447	1,509
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△299	△71
合併による支出	—	△1,907
その他	82	306
投資活動によるキャッシュ・フロー	△25,798	△20,746
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△165	△153
少数株主からの払込みによる収入	502	455
自己株式の取得による支出	△1,102	△4
自己株式の処分による収入	0	0
配当金の支払額	△6,755	△7,214
少数株主への配当金の支払額	△967	△1,149
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△5,394	△4,658
子会社の自己株式の取得による支出	—	△1,224
その他	△93	△239
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13,976	△14,188
現金及び現金同等物に係る換算差額	△237	△996
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	10,325	36,968
現金及び現金同等物の期首残高	85,161	95,486
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	702
現金及び現金同等物の期末残高	95,486	133,157

# 関係会社の状況

2012年2月末現在

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	関係内容
<b>(連結子会社)</b>			
全家便利商店股份有限公司	コンビニエンスストア事業	43.50% [3.94%] 注1、注5	台湾におけるエリアフランチャイザー。 役員の兼任あり。
Siam FamilyMart Co., Ltd.	コンビニエンスストア事業	90.41% (50.29%) 注2	タイ王国におけるエリアフランチャイザー。 役員の兼任あり。
FAMIMA CORPORATION	コンビニエンスストア事業	100.00%	アメリカ合衆国におけるエリアフランチャイザー。 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%	店舗に関わる会計事務、棚卸業務などを行っている。 役員の兼任あり。
(株)ファミマ・ドット・コム	EC関連事業	53.16%	EC事業の運営機能の支援など。役員の兼任あり。
その他 6社			
<b>(持分法適用非連結子会社)</b>			
8社			
<b>(持分法適用関連会社)</b>			
(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%	沖縄県におけるエリアフランチャイザー。 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%	鹿児島県および宮崎県におけるエリアフランチャイザー。 役員の兼任あり。
(株)北海道ファミリーマート	コンビニエンスストア事業	49.00%	北海道におけるエリアフランチャイザー。 役員の兼任・債務保証あり。
BOKWANG FAMILYMART CO., LTD.	コンビニエンスストア事業	23.48%	大韓民国におけるエリアフランチャイザー。 役員の兼任あり。
上海福満家便利有限公司	コンビニエンスストア事業	注3	中華人民共和国・上海市におけるエリアフランチャイザー。 役員の兼任・債務保証あり。
広州市福満家連鎖便利店有限公司	コンビニエンスストア事業	注3	中華人民共和国・広州市におけるエリアフランチャイザー。 役員の兼任あり。
蘇州福満家便利店有限公司	コンビニエンスストア事業	注3	中華人民共和国・蘇州市におけるエリアフランチャイザー。 役員の兼任あり。
杭州頂全便利店有限公司	コンビニエンスストア事業	注3	中華人民共和国・杭州市におけるエリアフランチャイザー。 役員の兼任あり。
VI NA FAMILYMART CO., LTD.	コンビニエンスストア事業	44.00%	ベトナム社会主義共和国におけるエリアフランチャイザー。 役員の兼任・資金援助あり。
朝日食品工業(株)	食品製造事業	39.00%	調理麺等の供給を受けている。役員の兼任あり。
ポケットカード(株)注4	クレジットカード事業	15.02%	顧客に対するクレジット決済機能およびポイントサービス 機能の提供を行うファミマクレジット(株)の親会社。 役員の兼任あり。
その他 7社			
<b>(その他の関係会社)</b>			
伊藤忠商事(株)	総合商社	31.66% (0.09%) 注2	コンビニエンスストア事業の商品供給体制に対する アドバイス・サポートなどの協力を得ている。

注1：議決権の所有割合は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としています。

注2：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います。

注3：持分法適用関連会社のChina CVS (Cayman Islands) Holding Corp.が100%の議決権を所有しています。

なお、連結子会社の(株)ファミリーマート・チャイナ・ホールディングは、China CVS (Cayman Islands) Holding Corp.の40.35%の議決権を所有しています。

注4：議決権の所有割合は100分の20未満ですが、実質的な影響力を持っているため関連会社としています。

注5：議決権の所有割合の[ ]内は、緊密な者または同意している者の所有割合で外数となっています。

# 沿革

1972	9月 ● (株)西友ストア企画室に小型店担当を設置。		
1973	9月 ● 実験第1号店を埼玉県狭山市に開店。		
1978	3月 ● (株)西友ストアファミリーマート事業部発足、店舗数4店舗。 4月 ● 実験第1号店をフランチャイズ店に変更し事業開始(入曽店)。 8月 ● 一般募集によるフランチャイズ1号店(24時間営業)を船橋市に開店(大閘三山店)。		
1981	9月 ● (株)西友ストアから営業と資産の譲渡を受け、同時に商号を「(株)ファミリーマート」に変更して事業開始、店舗数89店舗(直営店2店舗、加盟店87店舗)。 11月 ● (社)日本フランチャイズチェーン協会へ正会員として入会。		
1985	4月 ● 愛知県名古屋市の(株)綜合酒販センターと合併会社中部ファミリーマート(株)を設立。		
1987	10月 ● 沖縄県那覇市の(株)リウボウと合併会社(株)沖縄ファミリーマートを設立。 12月 ● 東京証券取引所の市場第二部に株式上場。		
1988	8月 ● 台湾台北市の國産汽車股份有限公司他と合併会社全家便利商店股份有限公司(台湾)を設立。		
1989	3月 ● 長崎県長崎市の松早コンビニエンス・ストア(株)と合併会社(株)松早ファミリーマートを設立。 4月 ● 福岡県福岡市の(株)岩田屋と合併会社(株)アイ・ファミリーマートを設立。 8月 ● 東京証券取引所の市場第一部銘柄に指定。		
1990	3月 ● 福井県福井市の(株)ユースと合併会社(株)北陸ファミリーマートを設立。 7月 ● 大韓民国ソウル特別市のBOKWANG FAMILYMART CO., LTD. (大韓民国)との間で「技術導入並びにサービスマークライセンス契約」を締結。		
1992	9月 ● タイ・バンコク市の(株)ロビンソン百貨店、サハ・パタナピブル(株)および伊藤忠タイ国会社と合併会社Siam FamilyMart Co., Ltd. (タイ)を設立。		
1993	4月 ● 鹿児島県鹿児島市の(株)本坊商店と合併会社(株)南九州ファミリーマートを設立。		
1995	9月 ● 中部ファミリーマート(株)と合併。		
1998	2月 ● 筆頭株主が(株)西友より伊藤忠商事グループとなる。		
1999	3月 ● 全事業所・全店舗で環境マネジメントの規格「ISO14001」認証取得。 9月 ● 共同ATM設置を行うための共同出資会社(株)イーネットをCVSチェーン4社、金融機関10行など25社と設立。		
2000	5月 ● ECフランチャイズシステムをサポートする(株)ファミマ・ドット・コムを伊藤忠商事・NTTデータ・トヨタ自動車等、各分野のトップ企業と共同で設立。 9月 ● (株)アイ・ファミリーマート、(株)北陸ファミリーマートと合併。 10月 ● インターネットショッピングで世界初のECフランチャイズシステムを全国でスタート。		
		10月 ● マルチメディア端末「Famiポート」を実験導入(2001年2月より本格導入)。	
2001	4月 ● サッカー日本代表チームサポーターティングカンパニー契約を締結。 11月 ● クレジットカード会社アイエフジェイカード企画(株)(現ファミマクレジット(株))設立。		
2002	2月 ● 全家便利商店股份有限公司(台湾)が台湾店頭市場において店頭公開。 5月 ● ICカード(ユビカード)サービス開始。 9月 ● (株)松早ファミリーマートと合併。		
2003	12月 ● 日本発祥のコンビニエンスストアチェーンとして初めてアジア1万店を達成。		
2004	5月 ● 頂新(開曼島)控股有限公司、全家便利商店股份有限公司(台湾)、伊藤忠商事(株)および中信信託投資有限責任会社と合併会社上海福満家便利有限公司(中国)を中国上海市に設立。 10月 ● 「ファミマカード」のサービス開始。 10月 ● 伊藤忠商事(株)およびITOCHU International Inc. (米国)と米国に現地法人FAMIMA CORPORATIONを設立。		
2006	2月 ● 北海道札幌市の(株)丸ヨ西尾(現(株)セイコーフレッシュフーズ)と合併会社(株)北海道ファミリーマートを設立。 7月 ● (株)北海道ファミリーマートによる北海道への出店により、全国47都道府県の店舗網が完成。 9月 ● 創立25周年を機に、「ファミリーマート基本理念」を新たに制定。 9月 ● 頂全(開曼島)控股有限公司、全家便利商店股份有限公司(台湾)および伊藤忠商事(株)と合併会社広州市福満家便利店有限公司(中国)を中国広州市に設立。		
2007	7月 ● 頂全(開曼島)控股有限公司、全家便利商店股份有限公司(台湾)および伊藤忠商事(株)と合併会社蘇州福満家便利店有限公司(中国)を中国蘇州市に設立。 11月 ● 「ファミマTカード」のサービス開始。		
2009	8月 ● 日本発祥のコンビニエンスストアチェーンとして、初めて海外店舗数が国内店舗数を上回る。 12月 ● (株)イーエム・ピーエム・ジャパンを株式の取得により完全子会社とする。		
2010	3月 ● (株)イーエム・ピーエム・ジャパンを吸収合併。 7月 ● JR九州リテール(株)と「共同エリア・フランチャイズ契約」を締結。		
2011	4月 ● (株)イーエム・ピーエム・関西を吸収合併。 6月 ● ベトナム・ハノイのPhu Thai Group Joint Stock Companyおよび伊藤忠商事(株)と合併会社VI NA FAMILYMART CO., LTD. (ベトナム)を設立。 11月 ● 頂全(開曼島)控股有限公司、全家便利商店股份有限公司(台湾)と合併会社杭州頂全便利有限公司(中国)を中国杭州市に設立。		
2012	2月 ● 世界で20,000店を達成。		

# 会社概要・株式情報

## 会社概要(単体)

2012年2月末現在

商号	株式会社ファミリーマート
英文社名	FamilyMart Co., Ltd.
本社	東京都豊島区東池袋三丁目1番1号 〒170-6017 Tel. (03) 3989-6600(代表)
設立年月日	1981年9月1日
資本金	166億58百万円
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	1兆5,346億52百万円(2012年2月期)
店舗数	20,079店舗 (国内外エリアフランチャイズ含む)
従業員数	3,356名
発行可能株式総数	250,000,000株
発行済株式総数	97,683,133株 (うち自己株式の数2,752,139株)
株主数	11,913名
上場証券取引所	東京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

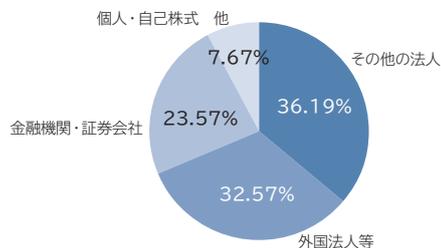
2012年2月末現在

株主名	所有株式数 (千株)	所有株式数 割合(%)
伊藤忠商事 株式会社	29,941.2	30.65
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社 (信託口)	4,179.9	4.28
株式会社 エヌ・ティ・ティ・ドコモ	2,930.5	3.00
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社 (信託口9)	2,385.5	2.44
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社 (信託口)	2,340.4	2.40
株式会社 みずほ銀行	2,085.1	2.13
日本生命保険相互会社	1,964.4	2.01
ドイツ証券 株式会社	1,673.3	1.71
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン エスエル オムニバス アカウント	1,421.3	1.46
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	1,302.7	1.33
計	50,224.6	51.42

※上記のほか、自己株式が2,752千株あります。  
(注)所有株式数の割合は発行済株式総数に対するものです。

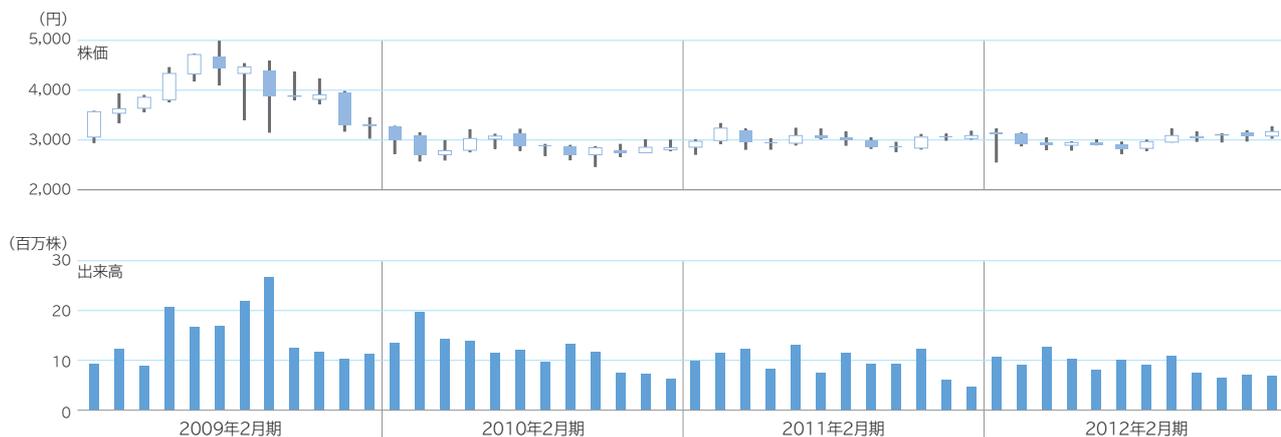
## 所有者別状況

2012年2月末現在



※単元未満株式数を除く。

## 株価・出来高の推移



# ネットワーク

## 本社

東京都豊島区東池袋3-1-1  
サンシャイン60 17F  
Tel. (03) 3989-6600(代)

- 東北第1ディストリクト  
宮城県仙台市青葉区宮町4-6-21 2F  
Tel. (022) 268-7131
- 東北第2ディストリクト  
福島県郡山市緑町1-1 2F  
Tel. (024) 925-2369
- 北関東ディストリクト  
埼玉県さいたま市浦和区常盤4-1-1  
浦和システムビルディング2F  
Tel. (048) 822-1326
- 埼玉ディストリクト  
埼玉県さいたま市浦和区常盤4-1-1  
浦和システムビルディング3F  
Tel. (048) 822-1209
- 千葉ディストリクト  
千葉県千葉市花見川区幕張本郷2-5-1  
タカソープラザ101  
Tel. (043) 275-7101
- 東京第1ディストリクト  
東京都千代田区一ツ橋1-1-1  
パレスサイドビル3F  
Tel. (03) 6269-9851
- 東京第2ディストリクト  
東京都豊島区東池袋4-26-1  
サンソウゴ第二ビル3F  
Tel. (03) 3989-6678
- 東京第3ディストリクト  
東京都目黒区下目黒1-8-1  
アルコタワー12F  
Tel. (03) 6417-9400
- 多摩・甲信ディストリクト  
東京都八王子市市安町4-9-7  
森永産業ビル2F  
Tel. (042) 648-0257
- 神奈川ディストリクト  
神奈川県横浜市港北区新横浜1-4-7  
新横浜高橋ビル2F  
Tel. (045) 476-1792
- 湘南・静岡ディストリクト  
神奈川県横浜市港北区新横浜1-4-7  
新横浜高橋ビル4F  
Tel. (045) 476-1781
- 東海支社  
愛知県名古屋市中区葵1-19-30  
マザックアートプラザ19F  
Tel. (052) 938-4513

- 北陸ディストリクト  
石川県金沢市本町1-5-2 リファーレ16F  
Tel. (076) 233-3800
- 関西第1ディストリクト  
京都府京都市山科区竹鼻堂ノ前町46-1  
三井生命京都山科ビル9F  
Tel. (075) 582-8443
- 関西第2ディストリクト  
大阪府大阪市浪速区難波中2-10-70  
パークスタワー11F  
Tel. (06) 6537-9741
- 関西第3ディストリクト  
大阪府東大阪市長田中1-4-17  
長田センタービル3F  
Tel. (06) 4306-5761
- 兵庫ディストリクト  
兵庫県神戸市中央区伊藤町119  
三井生命神戸三宮ビル1F  
Tel. (078) 325-2366
- 中国ディストリクト  
広島県広島市東区曙4-1-32 丸重ビル3F  
Tel. (082) 568-6186
- 四国ディストリクト  
香川県高松市今里町2-29-21 丸協ビル1F  
Tel. (087) 863-7658
- 九州第1ディストリクト  
福岡県福岡市中央区天神4-1-29  
第5明星ビル3F  
Tel. (092) 712-1113
- 九州第2ディストリクト  
長崎県諫早市永昌東町1-7 北浦ビル2F  
Tel. (0957) 35-4481

## 国内エリアフランチャイザー

- 株式会社沖縄ファミリーマート  
沖縄県那覇市港町3-4-18  
Tel. (098) 867-2420
- 株式会社南九州ファミリーマート  
鹿児島県鹿児島市真砂本町3-67  
Tel. (099) 263-8330
- 株式会社北海道ファミリーマート  
北海道札幌市中央区北1条西13-4  
タケダ札幌ビル5F  
Tel. (011) 261-5005
- JR九州リテール株式会社  
福岡県福岡市博多区博多駅東1-1-14  
JR九州リテールビル  
Tel. (092) 431-0201

## 海外エリアフランチャイザー

- 全家便利商店股份有限公司  
104 中華民國台湾省台北市  
中山北路二段61號7樓  
Tel. 886 (2) 2523-9588
- BOKWANG FAMILYMART CO., LTD.  
135-090 大韓民国SEOUL特別市  
江南区三成洞141-32  
Tel. 82 (2) 3453-3618
- Siam FamilyMart Co., Ltd.  
Vanit Building II, 10th Fl., 1126/2  
New Petchburi Road, Makkasan,  
Rajchatew, Bangkok 10400, THAILAND  
Tel. 66 (2) 255-8759
- 上海福満家便利有限公司  
200063 中華人民共和國上海市普陀区中山北路  
3000号長城大廈40樓  
Tel. 86 (21) 6272-3187
- FAMIMA CORPORATION  
20000 Mariner Avenue, Suite 100,  
Torrance, CA 90503, U.S.A.  
Tel. 1 (310) 214-1001
- 広州市福満家連鎖便利店有限公司  
510080 中華人民共和國広東省広州市  
越秀区中山二路35号  
冶金建築設計研究院三樓  
Tel. 86 (20) 2883-8588
- 蘇州福満家便利店有限公司  
215021 中華人民共和國江蘇省蘇州市  
金鶏湖大道1355号国際科技园四期0602室  
Tel. 86 (512) 6917-1090
- VI NA FAMILYMART COMPANY LIMITED  
69, Nguyen Khac Nhu, Phuong Co Giang,  
District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam  
Tel. 84 (83) 837-0606
- 杭州頂全便利店有限公司  
310000 中華人民共和國浙江省杭州市  
下城区建国中路6号11樓  
Tel. 86 (571) 8702-1756

(2012年6月1日現在)

## ホームページのご紹介

<http://www.family.co.jp>

当社では、株主や投資家の皆様に最新情報をタイムリーに提供することを目的として、ホームページを活用したIR活動にも注力しております。決算発表資料や月次営業実績をはじめとする投資家情報を迅速に掲載しているほか、ニュースリリース、商品情報、社会・環境活動など当社に関する各種情報を公開しております。ぜひご活用ください。



# FamilyMart

株式会社ファミリーマート

〒170-6017

東京都豊島区東池袋3-1-1

サンシャイン60 17F

Tel. (03) 3989-6600 (代表)

<http://www.family.co.jp>



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



有害な廃液が出ない水なし印刷方式で印刷。この冊子を作成した際に関わったCO<sub>2</sub>は、COJを通じてオフセット（相殺）され、地球温暖化防止に貢献しています。



VOC（揮発性有機化合物）成分フリーのインキを使用しています。



読みやすさを追求した書体