

# FamilyMart

アニュアルレポート 2013





## 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





365日、あなたにさまざまな発見と感動を。  
ファミリーマートがめざすのは、単なる便利を超えた、  
これからの豊かさや喜びを提案できるコンビニです。

商品に、より高いクオリティと革新性を。  
従来のサービスにとられない新しい試みを、次々と。  
お客さまの気持ちにより近づき、その期待を超えていきたい。

あなたと、もっと笑顔に、もっとコンビニに！  
あなたの街のファミマはどんどん進化していきます。



## 04 ファミリーマート At a Glance

### ビジネスハイライト

- 06 財務ハイライト（連結）
- 08 パフォーマンスハイライト

### マネジメントメッセージ

#### 10 会長メッセージ



新体制のもと、ファミリーマートはさらに飛躍します。

#### 12 社長メッセージ



2013年度は次の10年を決める勝負の年「日本発祥のコンビニエンスストアとしてグローバルNo. 1」を目指し、「攻め」を加速します。

### 戦略ピックアップ

20

1

#### グローバルNo.1 チェーンを見据えた 海外事業



24

2

#### 「社会・生活 インフラ企業」として



### ファミリーマートの成長ストーリー

- 28 プレゼンスとポジション
- 30 ファミリーマートを取り巻く環境
- 32 ファミリーマートの成長戦略
- 34 商品戦略
- 36 CRM戦略  
(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)
- 37 店舗運営
- 38 国内出店戦略
- 40 国内エリアフランチャイザー
- 41 海外エリアフランチャイザー

## CSR（企業の社会的責任）

### 46 特集1 ステークホルダーダイアログ



株式会社インテグレックス 代表取締役社長 秋山をね氏  
 代表取締役社長 中山 勇  
 社外監査役 高岡 美佳

- 50 ファミリーマートのCSR
- 52 特集2 次世代型フラッグシップ店舗
- 54 特集3 グローバルCSRの推進
- 56 地域社会とのかかわり
- 60 環境への取り組み
- 64 お客さまのために
- 66 より働きやすい職場のために

## 経営管理体制

- 68 コーポレート・ガバナンス  
および内部統制
  - 71 ファミリーマートのリスクマネジメント
  - 72 IR活動
- 73 役員紹介
- 74 組織図

## データ&財務セクション

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

## 編集方針

「アニュアルレポート2013」では、ファミリーマートの経営戦略や2012年度の事業活動および業績結果、CSR活動ならびに経営管理体制に関するすべての情報のうち、特に重要な情報を選択し、簡潔かつ一体的に報告しています。経営戦略については、任意開示ツールとしての特性を活かし、制度開示ではお伝えできない経営者の生の声や戦略に基づく具体的な取り組みをご紹介します。CSR活動については、「社会・生活インフラ企業」としてのファミリーマートの取り組みのうち、特にステークホルダーの関心が高く、ファミリーマートにとって特に重要なテーマを選定し報告しています。

ファミリーマートは、「アニュアルレポート2013」とコーポレートサイトとの連携を図りながら、株主・投資家、ならびにすべてのステークホルダーの皆様との効果的なコミュニケーションに努めています。



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

### 投資家情報

タイムリーな情報提供を、個人投資家をはじめとする幅広い投資家の皆様に向けた情報の充実を図っています。

### CSR・社会・環境

本冊子の情報に加え、より詳細な活動内容を網羅的にお伝えするとともに、タイムリーな情報開示を目指し、トピックス情報として定期的に発信しています。

ステークホルダーの皆様と緊密なコミュニケーションを図ることを目的としています。

### ファミリーマートのCSR情報



### CSR（企業の社会的責任）

#### 【対象期間と範囲】

このアニュアルレポートの内容は2012年度（2012年3月～2013年2月）の実績に基づいています（一部2013年度の活動内容も含みます）。

環境・人事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。

世界 **8** 地域で **22,181** 店舗を展開

世界全体で1日当たり **1,500** 万人以上が来店

(2013年2月末現在)

海外店舗数 **57%**

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、海外店舗数が国内店舗数を上回るまでになりました。

グローバル **No.2**

国内外で22,181店舗が営業しています。これはコンビニエンスストアチェーンではグローバル第2位の店舗数です。より多くのお客様に便利にご利用いただけるよう、店舗網の拡大と店舗機能の充実を日々推進しています。



## 目指す姿

国内でクオリティにおける業界のリーディングカンパニーを実現し、アジアNo. 1へ、そして

グローバルNo.1を目指します

2013年2月期  
22,181店

アジア  
No. 1

グローバル  
No. 1

▶P.20：戦略ピックアップ1  
グローバルNo.1チェーンを  
見据えた海外事業  
で詳しくご紹介しています

「便利なお店」から、暮らしに不可欠な  
「社会・生活インフラ企業」へ

身近で便利なお店として

金融・サービス拠点  
として

「社会・  
生活インフラ企業」  
として

▶P.24：戦略ピックアップ2  
「社会・生活インフラ企業」として  
で詳しくご紹介しています



# 財務ハイライト（連結）

	2003年2月期	2004年2月期	2005年2月期	2006年2月期
<b>会計年度</b>				
営業総収入 <small>(注1)</small>	217,467	228,977	252,900	276,442
加盟店からの収入	122,738	127,164	132,863	138,635
その他の営業収入	13,778	14,729	16,438	19,225
売上高	80,951	87,083	103,599	118,551
営業利益	27,920	29,092	30,868	32,661
経常利益	28,859	30,164	31,736	34,048
当期純利益	12,879	13,787	12,623	14,195
設備投資	24,187	23,303	26,623	29,490
減価償却費	13,710	11,692	11,960	11,311
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,693	73,593	1,428	42,777
投資活動によるキャッシュ・フロー	△29,326	△10,719	△23,182	△32,249
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,625	△3,891	△3,922	△4,237
<b>会計年度末</b>				
総資産 <small>(注2, 3)</small>	250,608	309,314	286,770	314,120
純資産 <small>(注4)</small>	137,635	147,524	156,931	168,232
<b>1株当たりデータ</b>				
1株当たり純資産 (円) <small>(注4)</small>	1,420.99	1,522.33	1,619.49	1,736.24
1株当たり当期純利益 (円) <small>(注5)</small>	132.96	141.53	129.45	145.65
1株当たり配当金 (円)	38.00	38.00	38.00	43.00
<b>レシオデータ</b>				
自己資本比率 (%)	54.9	47.7	54.7	53.6
自己資本利益率 (ROE) (%)	9.6	9.7	8.3	8.7
総資本利益率 (ROA) (%)	5.2	4.9	4.2	4.7
株価収益率 (PER) (%)	14.4	21.1	24.0	25.1
配当性向 (%)	28.6	26.8	29.4	29.5
<b>その他データ</b>				
既存店日商伸び率 (単体) (%)	99.5	97.1	101.2	98.4
出店数 (単体) <small>(注6)</small>	501	456	532	606
ファミリーマートチェーン総店舗数	9,123	10,326	11,501	12,452
国内店舗数 (エリアフランチャイズ含む)	6,013	6,199	6,424	6,734
海外店舗数	3,110	4,127	5,077	5,718
従業員数 (臨時雇用者数を除く、人)	4,466	4,675	5,458	6,048
株主数 (人)	24,263	21,173	18,644	17,444

(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。

## 2013年2月期 決算のポイント

### 営業利益

**431** 億円

(前期比 **1.2%** 増)

国内での積極的な出店、差益率の改善に加え、国内外関連会社の収益貢献もあり、営業利益・経常利益ともに過去最高益を達成しました。

### 経常利益

**454** 億円

(前期比 **1.3%** 増)

### 当期純利益

**250** 億円

(前期比 **50.9%** 増)

タイ事業の株式売却益の発生に加え、前年度の一過性損失の反動もあり、当期純利益は過去最高益となりました。



(単位: 百万円)

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	2013年2月期
297,849	319,439	287,342	278,175	319,889	329,218	334,087
142,293	150,350	162,288	161,167	181,063	189,658	198,222
21,049	21,232	22,570	22,988	27,129	29,546	30,799
134,506	147,856	102,483	94,019	111,696	110,013	105,065
29,608	31,214	36,532	33,530	38,223	42,586	43,107
32,175	33,877	39,478	35,760	39,907	44,810	45,410
14,968	16,438	16,451	15,102	18,023	16,584	25,020
33,010	27,504	29,167	40,289	40,302	46,323	60,480
11,564	9,856	9,668	10,338	12,582	16,190	19,005
35,092	49,375	75,027	△6,574	50,337	72,900	64,638
△32,938	△24,592	△28,216	△36,152	△25,798	△20,746	△46,236
△19,154	3,956	△7,030	△8,341	△13,976	△14,188	△16,088
315,255	351,271	398,125	424,209	436,034	472,822	526,589
171,154	191,281	197,529	206,490	216,979	225,939	248,155
1,771.34	1,921.63	2,001.50	2,096.43	2,207.53	2,299.14	2,517.44
158.83	173.47	172.59	158.47	189.74	174.70	263.57
46.00	60.00	68.00	70.00	72.00	82.00	100.00
51.9	52.2	47.9	47.1	48.1	46.2	45.4
9.0	9.5	8.8	7.7	8.8	7.8	10.9
4.8	4.9	4.4	3.7	4.2	3.6	5.0
20.5	17.8	19.2	18.0	16.3	18.1	14.8
29.0	34.6	39.4	44.2	37.9	46.9	37.9
98.6	100.9	107.1	97.6	99.8	104.4	98.4
586	520	542	545	741	851	900
13,122	13,875	14,651	15,789	17,598	20,079	22,181
6,974	7,187	7,404	7,688	8,248	8,834	9,481
6,148	6,688	7,247	8,101	9,350	11,245	12,700
6,735	6,647	6,950	7,204	7,569	8,327	6,081
17,880	14,933	12,293	13,274	12,391	11,913	12,270

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。

## 中期経営計画

### 2016年2月期 定量目標

▶ P.32: ファミリーマートの成長戦略で詳しくご紹介しています

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

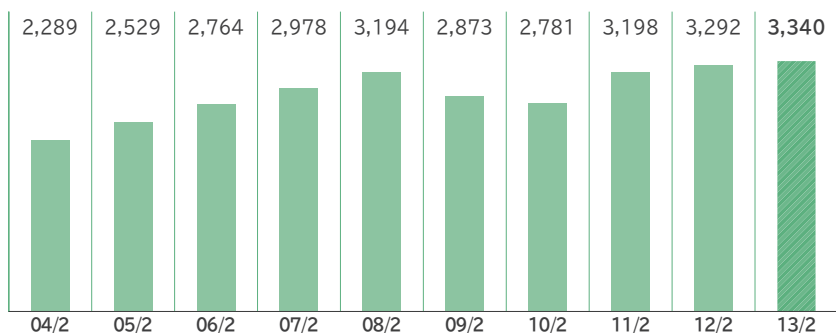
(当期純利益に占める割合)

# 約 20%

## 財務データ（連結）

### 営業総収入

(億円)

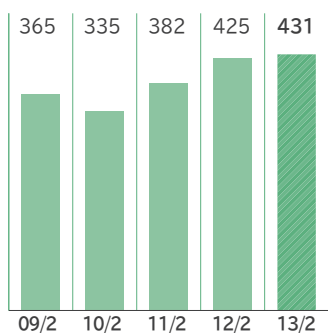


国内外を通じ店舗網の拡大に注力してきたこと、また東日本大震災以降、中高年層・主婦層を中心に客層が拡大したことも影響し、営業総収入は増加傾向にあります。

(注) 2009年2月期より連結子会社の(株)ファミマ・ドット・コムの上高を従来の総額表示から純額表示へ変更したことに  
より営業総収入が減少しています。

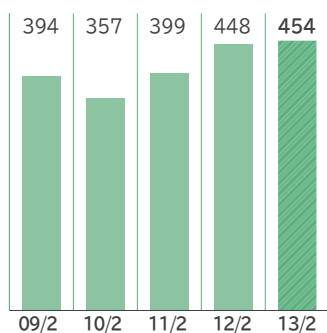
### 営業利益

(億円)



### 経常利益

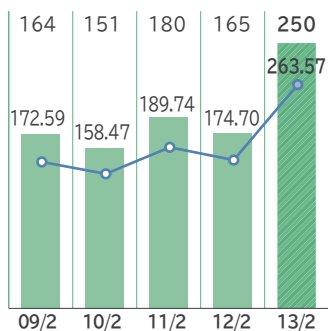
(億円)



営業総収入の伸びに加え、収益構造の改革にも取り組んだことが奏功し、営業利益・経常利益ともに伸長しています。

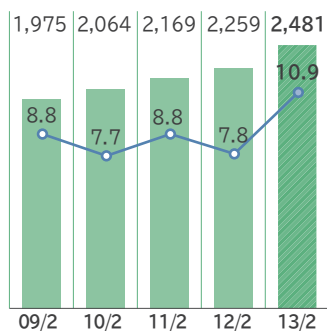
### 当期純利益／EPS

■ 当期純利益 (億円)    ● EPS (円)



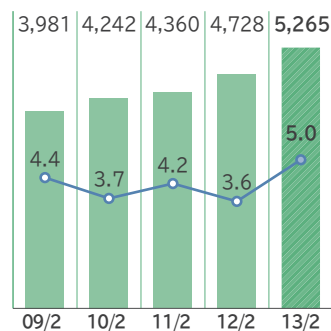
### 純資産／ROE

■ 純資産 (億円)    ● ROE (%)



### 総資産／ROA

■ 総資産 (億円)    ● ROA (%)

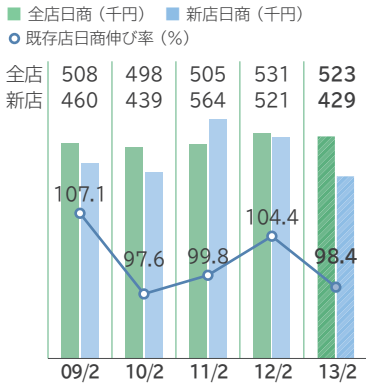


## 営業データ (単体)

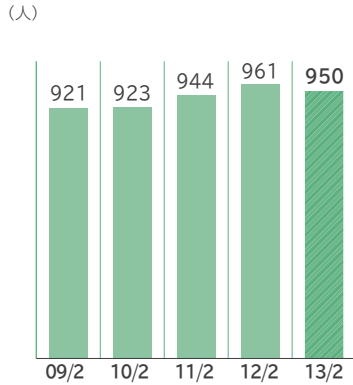
\*「TOMONY」及びブランド転換前のam/pmの数値は含んでいません。

▶ P.76 : ファクトシート

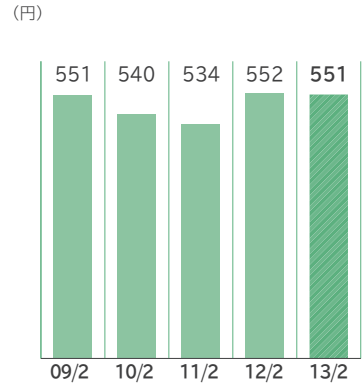
### 平均日商\* / 既存店日商伸び率\*



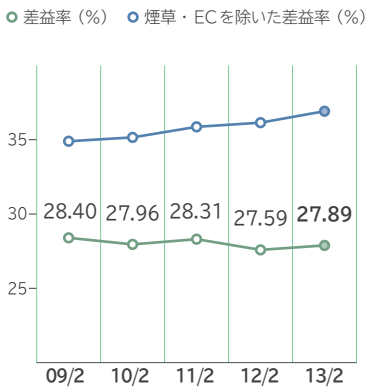
### 平均客数\* (全店ベース)



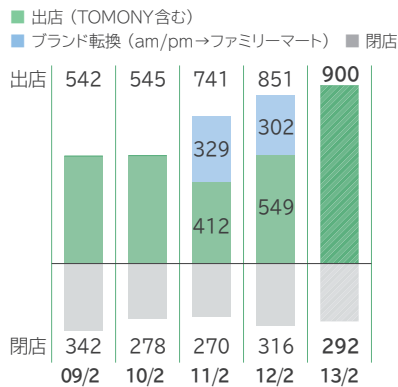
### 平均客単価\* (全店ベース)



### 差益率\*

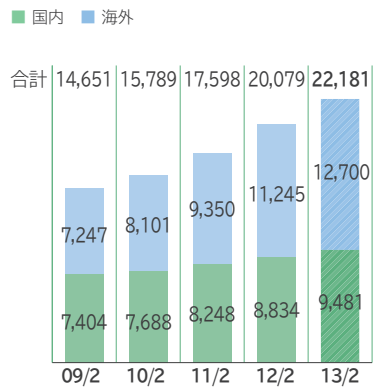


### 出店/閉店



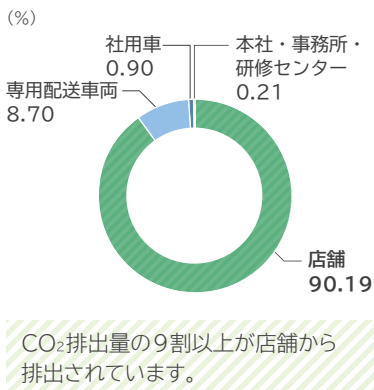
### チェーン総店舗数

(国内外エリアフランチャイス含む)

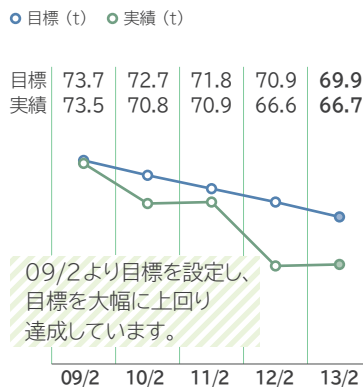


## 環境関連データ (単体)

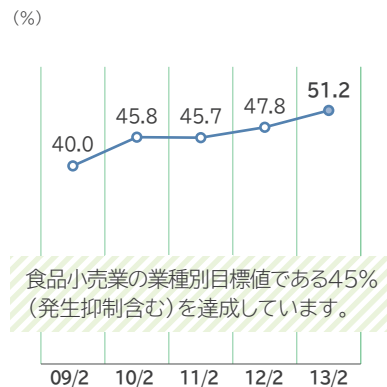
### ファミリーマート全体のCO<sub>2</sub>排出量



### 1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量削減目標と実績



### 食品リサイクル率





代表取締役会長  
上田 準二

---

**新体制**のもと、ファミリーマートは  
さらに**飛躍**します。

---

## 社長任期中を振り返って

2013年1月1日をもって中山勇氏が社長に、私が会長に就任しました。振り返りますと、私が社長に就任した2002年当時のコンビニエンスストア業界は、右肩上がりの成長が鈍化し、まさに正念場を迎えておりました。「コンビニ成長神話が崩壊」という声も聞かれる厳しい事業環境の中で、こうした状況を打破し、21世紀に勝ち残る企業となるために、さまざまな構造改革を断行することが私の使命となりました。組織・制度・業務・コスト構造・意識の5大改革を進めたほか、2005年度には「ファミリーマートらしさ推進活動」を立ち上げ、チェーンにおけるブランド力向上にも注力してまいりました。

小売業の奥深さ、難しさを実感することの多い11年間でしたが、皆様のご支援もあり、おかげさまでファミリーマートは着実な成長を遂げることができました。国内外の店舗網は日本を含め9ヶ国・地域に拡大し、総店舗数は22,000店を超え、就任当初に掲げていたグローバル2万店体制を確立いたしました。また2010年には、am/pmを合併し、わずか2年でブランド統合を実現いたしました。業界内では、この規模でのワンブランド統合は不可能と言われる中で、M&Aを成功裏に終えられたことも、強く記憶に残る事業となりました。

## 中山体制を全面バックアップ

国内のコンビニエンスストア店舗数は5万店を突破し、残る優良立地をめぐる出店競争は、さらに激しさを増すことが考えられます。次の10年を勝ち抜き、継続的に成長を遂げていくためにも、2013年度は国内において過去最大規模の出店を計画し、コンビニエンスストア業界における確固たる地位を固めてまいります。同時に、「社会・生活インフラ企業」として新たなビジネスモデルの展開も、重要な成長戦略の柱と位置付け取り組んでまいります。また、海外事業につきましても、引き続きアジアを中心に積極的な出店を展開するとともに収益力の強化も進めてまいります。

このような状況を踏まえ、2013年1月1日付で中山勇新社長を迎えました。今後は中山体制を全面バックアップし、中期経営計画として掲げております2015年度グローバル25,000店・経常利益600億円の達成を目指し、さらにその先にあるファミリーマートの飛躍を力強く実現すべく邁進してまいります。

最後になりましたが、社長在任中の皆様からの温かいご支援・ご指導に対し改めて御礼申し上げますとともに、今後とも、私どもファミリーマートに変わらぬご厚情を賜りますよう、宜しく願い申し上げます。

2013年6月

代表取締役会長

上田 準二

## 社長メッセージ



### 代表取締役社長 中山 勇 プロフィール

1957年生まれ、東京都出身。東京大学農学部卒業。  
1981年に伊藤忠商事株式会社入社。  
長く食料部門でファミリーマートのアジア出店の際の提携先の紹介や交渉といった、海外進出を支援する仕事に従事。  
2013年1月1日 株式会社ファミリーマート社長執行役員に就任。  
5月23日 代表取締役社長に就任。

座右の銘	人の一生は重き荷を負うて遠き道を行くがごとし。急ぐべからず。(徳川家康)
------	--------------------------------------

代表取締役社長  
中山 勇

2013年度は次の10年を決める**勝負の年**  
「日本発祥のコンビニエンスストアとして  
**グローバルNo. 1**」を目指し、  
「**攻め**」を加速します。

5月23日の定時株主総会後に代表取締役社長に就任いたしました中山 勇でございます。コンビニエンスストア業界の競争が新たな局面を迎えたこの時期に経営を担うことになり、その責任の重さとともに、大きなやりがいを感じております。

今後、ファミリーマートが掲げる大きな目標の達成に向けて全力を尽くしてまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

## 2012年度は連結・単体ともに各利益段階で過去最高益を更新

2012年度は、国内プロパー\*において期初計画の800店舗を上回る過去最高の900店舗（「TOMONY」12店舗含む）を出店いたしました。三大都市圏や地方中心都市に、成長性の高い店舗の出店を行うと同時に、「ビルド＆スクラップ」を適宜実施することで高質な店舗網の構築に取り組みました。また、駅構内や病院、高速道路のSA・PAといったニューマーケットへの出店も加速いたしました。一方、海外においては新たに中国・成都とインドネシアへ進出したほか、既存展開地域でも積極的な出店をしたことにより、2012年度末には国内外合わせ、22,181店舗となりました。

商品面では、価格を上回る価値・贅沢感にこだわり抜いたオリジナル商品「GELATO」や「ファミマ プレミアムチキン」が、計画を大幅に上回る販売実績を記録し、新たな看板商品としてラインナップに加わりました。また、品質の高さと値ごろ感を追求したプライベートブランド（PB）「FamilyMart collection」を投入し、中高年層や主婦層の来店頻度向上につなげました。さらに「あじ

わい Famima Café」ブランドの「カウンターコーヒー」につきましても、導入店舗の拡大を進めるとともに、併買を高める施策が奏功し、客単価の向上に貢献いたしました。

既存店日商伸び率は、煙草のマイナス影響が大きく、前年割れとなりましたが、徹底した収益構造改革も並行して進めた結果、2012年度の通期決算は、連結・単体ともに各利益段階で過去最高益を更新いたしました。

\* プロパー：（株）ファミリーマート単体による新規出店

### 連結業績

（百万円）

	13/2	12/2	前期比
営業総収入	334,087	329,218	101.5%
営業利益	43,107	42,586	101.2%
経常利益	45,410	44,810	101.3%
当期純利益	25,020	16,584	150.9%

## 中期経営計画を推進するとともに、 社会のニーズに対応

近年、少子高齢化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を利用される客層は一層拡大しております。特に東日本大震災以降、それまで来店頻度の少なかった中高年層や主婦層の方々にも繰り返しご来店いただけるなど、その使われ方は大きく変化しています。

また、コンビニエンスストアは、その機能を単なる物販だけにとどめず、公共料金の支払いやATM、チケット発券など、お客様の利便性向上に向けた各種サービス機能を拡充してまいりました。さらに、災害発生時には、食料や飲料を提供する防災・防犯機能も担う、地域に欠かせない存在となりました。

このような背景から、今やコンビニエンスストアは、暮らしに不可欠な社会・生活インフラとして、その存在意義が見直され、これまでの枠組みを超えた価値の提供が求められるようになってきております。

コンビニエンスストア業界は久しく飽和状態が叫ばれてまいりました。しかしながら、日本の小売業全体の売上高約137兆円に占めるコンビニエンスストアの市場規模は約9.5兆円に過ぎません。これまで同様、社会の

ニーズに変化し続けていくことで、この数字をさらに拡大していくことが可能であると考えております。

海外においては、1988年の台湾に進出して以来、アジアを中心に着実に店舗数の拡大を続け、現在では規模において世界第2位のコンビニエンスストアチェーンに成長いたしました。ファミリーマートは日本発祥であることから、海外での店舗展開に制約がありません。このことが、これまでの積極的な海外展開を可能にしてきた要因の一つです。新興国を中心としたアジア各国は、今後も内需が牽引役となり、力強い経済成長を続けていくことは疑いありません。国民の平均年齢も若く、また小売は近代化の途上にあることから、コンビニエンスストアは大きな成長が見込めます。

当社は、中期経営計画として2015年度グローバル25,000店、連結経常利益600億円を掲げています。国内でクオリティにおける業界のリーディングカンパニーを実現し、磨き上げたファミリーマート・クオリティを海外に広げ、アジアNo. 1の地位を確固たるものにしてまいります。そして、その先にあるグローバルNo. 1を目指すべく、全社を挙げて邁進してまいります。



- ▶ P.30 : ファミリーマートを取り巻く環境
- ▶ P.32 : ファミリーマートの成長戦略

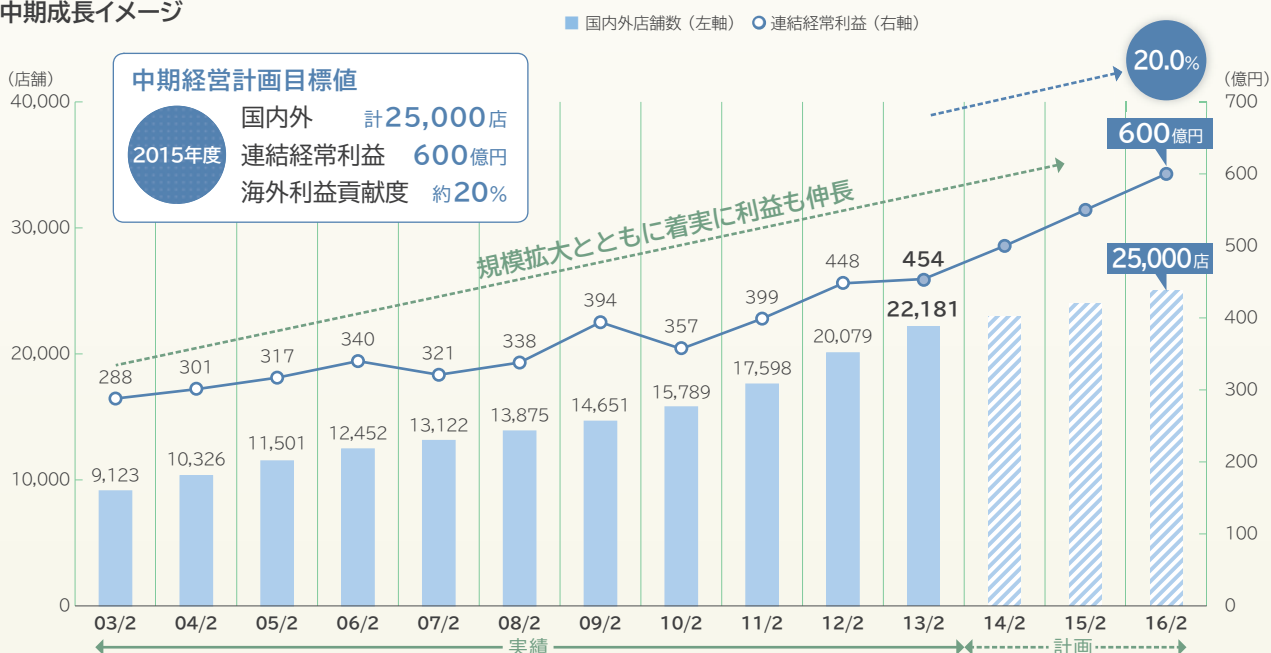


ファミリーマートの  
目指す姿

# 日本発祥のコンビニエンスストアとして、 グローバル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 高質店舗網の構築 収益力の改善	～日商力の向上～ ～出店加速によるシェア拡大～ ～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 中国 アメリカ、ベトナム インドネシア、フィリピンほか	マーケットシェア・収益力の拡大 最重点地域として出店加速 早期現地化に向けた事業構築 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	

## 中期成長イメージ



## 2013年度は次の10年を決める勝負の年。 過去最高となる1,500店舗の出店を計画

2012年度に国内のコンビニエンスストアは5万店を超え、今後、残された出店余地をめぐる競争は一層激しさを増し、チェーン間の「ビルド&スクラップ」も進んでいくでしょう。こうした厳しい競争環境のなかでは、守りに入った者が弾き飛ばされてしまいます。そのためにも、競合他社に先行してマーケットを押さえていくことが必要です。

このような考えのもと、2013年度を「次の10年を決める勝負の年」と位置付け、国内プロパーの出店において、過去最高となる1,500店舗を計画し、「攻め」を加速していきます。この計画達成に向け、変化する既存マーケットを掘り起こし、残る優良立地を確保してい

くほか、当社の独自システムである複数店奨励金制度を活用し、優秀なフランチャイズオーナーを確保してまいります。また、鉄道事業者との取り組みについては、既に12社との提携により、業界No. 1のシェアを確立していますが、さらに規模を拡大すべく、2013年3月には、新たに近畿日本鉄道(株)と、駅構内売店をファミリーマートに転換していくことで合意いたしました。さらに、ヒグチ産業(株)ほか、5社のドラッグストアとフランチャイズ契約を締結し、ドラッグ一体型店舗の出店を積極的に進めるほか、調剤薬局にコンビニエンスストア機能を付加した新たな店舗フォーマットを構築し、他業態との連携も強化してまいります。

## 品揃えの強化により「提供する機能」を拡充

チェーン規模の拡大と並行して、客層の拡がりやコンビニエンスストアの機能拡充を意識し、品揃えの強化を一層推進してまいります。

その中核となるのが、「FamilyMart collection」です。日常使いの商品を、高品質かつお求めやすい価格に設定した「レギュラーライン」、他にはない独自のクオリティを追求した「プラチナライン」の2つのラインで展開し、2012年度の330アイテムから2013年度は500アイテム以上に拡充いたします。

こうした品揃えをサポートするためのインフラも整備いたします。 Gondolaごとに棚板を追加し、幅広いアイテムを取り扱う一方で、不動向商品の早期カットと欠品・欠落の防止を担う、「補充推奨発注システム」の導入を進めてまいります。これにより、店舗オペレーションの効率化を図り、個店ごとの売上・収益の拡大につなげてまいります。

また、従来からの強みであるカウンター食材(ファスト・フード)を戦略上の重点カテゴリーとして強化いたします。「ファミマ プレミアムチキン」のさらなる拡販を図るとともに、「カウンターコーヒー」につきましても、2013年度中に全店導入し、競合他社の追随を引き離してまいります。

さらに、原材料調達や製造方法の見直し、物流インフラの再整備など、商品のサプライチェーンを総合的に見直してまいります。なかでも中食の商品力強化、ならびに製造効率の向上を図るために、製造ベンダーへの投融资等も検討していく方針です。こうした収益性の改善に向けた構造改革の推進により、差益率30%の早期達成を目指してまいります。

▶ P.34 : 商品戦略

▶ P.38 : 国内出店戦略



## ワンランク上の「高質接客」を徹底

地域に密着し、お客様と対面で接することが出来る点は、コンビニエンスストアの大きな強みと言えます。この強みを活かすためにも、お客様に「気軽にこころの豊かさ」を、より一層感じていただけるよう、ホスピタリティ溢れる「高質接客」で、競合他社との差別化を図ってま

います。これまでも、店舗運営の基本であるS&QC（サービス、クオリティ、クリンネス）の徹底に努めてまいりましたが、2013年度は、ワンランク上の「高質接客」を徹底することで、一店舗一店舗のクオリティを高め、ファミリーマート全体のブランド力向上へつなげてまいります。

## 「社会・生活インフラ企業」としての機能を拡充

社会構造の変化に対応していくことは、私たちコンビニエンスストアの使命であると同時に、自らの可能性を拡げ、成長の機会へとつなげるための重要な戦略でもあります。

2012年4月に高齢者向け弁当の宅配を手掛ける（株）シニアライフクリエイトを子会社化し、同年12月には同社の配送網を活用した宅配事業に本格参入いたしました。同社の展開する「宅配クック123」をご利用い

ただいているお客様を対象に、ファミリーマートの商品をお届けするとともに、発注・配達の際には安否確認も実施しております。2013年度は、さらに展開地域や利用客層、取扱商品を拡大し、取り組みを本格化させてまいります。このように、コンビニエンスストア事業をベースに、拡がりを見せる周辺事業については、「社会・生活インフラ企業」として新たな価値提供につなげていきたいと考えております。

▶ P.37：店舗運営  
▶ P.24：戦略ピックアップ2  
「社会・生活インフラ企業」として

## 今後のファミリーマートを動かしていく組織をつくる

ここまでご説明してきた戦略を成功に導いていくためには、組織全体の意思決定と実行のスピードアップを図る必要があります。そのため、2013年3月より、これまで社長直下に各地域（ディストリクト）の営業・開発部隊が置かれていたディストリクト制から、それぞれの機能を独立させた営業本部・開発本部制に移行いたしました。本部が決定した方針が瑞々しく全方向へと伝わり、

実行力を高めるための組織改編です。出店の判断を迅速化するために、開発本部を独立させ、その傘下の地区開発統括責任者に権限を大幅に委譲していくとともに、営業本部にも高質な接客と売場づくりを実現するための責任を持たせるようにいたしました。今後のファミリーマートを動かしていくための組織は整えました。あとは実行あるのみです。

## 信頼できるパートナーとともに海外事業を拡大

2013年度末における国内外合わせた店舗数は、24,000店舗を超える見通しです。

2013年度もアジアを中心に積極的な出店を継続するとともに、連結純利益に占める海外事業の比率を、中期経営計画で掲げる2015年度20%まで高めていくため、収益力の強化も進めてまいります。

まず、タイにおきましては2012年度に現地小売最大手のセントラルグループを新たな事業パートナーとするスキーム再編を実施いたしました。同社の経営資源と私たちのノウハウを融合し、事業展開を加速していく方針です。中国は、景気減速と収益性重視により、出店ペースを一時的に調整しておりますが、2014年度には中国事業全体での黒字化を見込んでおります。また、新地域においては、2012年10月にはインドネシア、2013年

4月にはフィリピンへの出店を果たしました。今後も市場の可能性を見極めつつ、積極的に海外展開を進めてまいります。

海外展開におきましては、「日本のファミリーマート・クオリティを世界へ広げる」という考え方を基本方針に据えています。ファミリーマートでは、マーケットに知見を有し、かつ、その地域で大きなシェアやネットワークを持つ企業をパートナーとして選定し、彼らとの合弁方式を海外進出の基本フォーマットとしています。

また、全世界の経営トップが一堂に会する「FamilyMart Summit」を開催することで、国境を越えたテーマを議論し、それぞれの価値観を共有しています。こうした取り組みは、地域間の絆を強固にするだけでなく、グローバルファミリーマートとしての一体感を醸成しております。

▶ P.20：戦略ピックアップ1  
グローバルNo.1  
チェーンを見据えた  
海外事業

## 「より良い生活を提供する」ことがファミリーマートの社会的使命

ファミリーマートは国内だけで、毎日約1,000万人のお客様にご利用いただいております。約10万人のストアスタッフが店舗で働いています。この観点から見ても、ファミリーマートは、社会に対して極めて大きな影響力を持つ企業であることを、私は社長に就任して心から実感いたしました。

人々に「より良い生活を提供する」ことが、私たちの使命とも言えますが、「より良い生活」の意味は千差万別です。「お客様の多様なニーズを、価値あるサービスに結び付け、改善をし続けること」。これがファミリーマートの存在意義であると同時に、社会に対して果たすべき使命そのものでもあります。従来のビジネスも、新たに「社会・生活インフラ企業」として拡大を進める周辺事業も、社会のニーズに応えつつ、企業として成長することを志向したビジネスだと考えております。

日々の仕事が多岐にわたる中で、社会的な価値増大につながっていることに誇りを持ち、努力を続けてまいります。



## 9期連続の増配を計画

ファミリーマートでは、株主の皆様への利益還元を経営の重要政策として位置付けております。

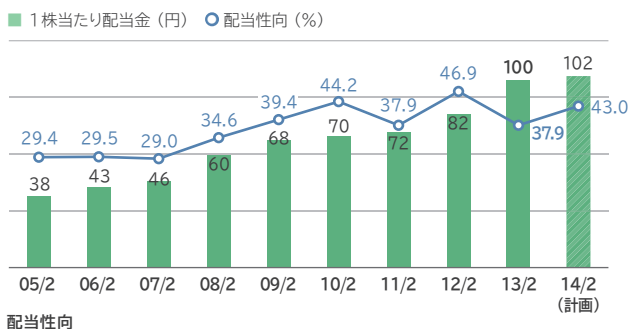
配当性向は、2010年度より連結ベース40%程度を目処に取り組んでおります。また剰余金の配当に関しましては、安定的かつ継続的に業績の成長に見合った成果の配分を基本方針としております。

2012年度の配当は、業績伸長を受け、期初時点の計画を上回る1株当たり18円増配の100円とさせていただきます。2013年度については1株当たり2円増額の102円とし、9期連続の増配を計画しているほか、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まいります。

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することで、さらなる経営の強化を図り、業績の一層の向上に努めてまいります。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

社長就任後、全国の加盟店の皆様と顔を合わせ、意見を交わしてまいりました。どの地域の、どの加盟店も、より良い店づくりのため、また地域のお客様の利便性のため、熱い思いで店舗運営に取り組んでいることが、強く印象に残りました。「社長が加盟店の皆様と直接対話し、自由闊達に意見交換することができる」、加盟店とのこうした強い結びつきも、ファミリーマートならではの

強みであり魅力であると確信しております。これからもファミリーマートは、加盟店や国内外のパートナーが一丸となり、「日本発祥のコンビニエンスストアとしてグローバルNo. 1を目指す」という大きな目標に向けて躍進してまいります。

将来にわたる持続的成長を遂げるべく、「攻め」を加速するファミリーマートの今後にどうぞご期待ください。

2013年6月

代表取締役社長

中山 勇

# グローバルNo. 1 チェーンを見据えた海外事業

1988年の台湾1号店を皮切りに、ファミリーマートは積極的に海外展開を進め、2009年には海外の店舗数が国内店舗数を逆転しました。2012年度末時点において、アジアを中心に8地域で22,181店舗を展開し、店舗数で世界第2位の地位を確固たるものとしています。現在、中期経営計画として掲げている「2015年度グローバル25,000店」、そしてその先にある「日本発祥のコンビニエンスストアとしてグローバルNo. 1」を見据え、さらなる成長戦略を推し進めています。戦略ピックアップ1では、当社ならではの海外展開を、進出先の事例を挙げながらご紹介します。

## “日本での成功フォーマットを海外で応用する”

ファミリーマートは、日本発祥のコンビニエンスストアであることから海外展開に制約がなく、有望な地域に、自由に進出できる強みがあります。このことが他社に先駆け、早い時期から海外事業を加速させてきた大きな要因です。

これまで日本において、商品開発や店舗運営のノウハウ、物流やITシステムなど、コンビニエンスストア特有のビジネスモデルを構築しながら効率化に磨きをかけ、その地位を確固たるものとしてきました。小売業が発展段階にある海外では、こうした日本での成功モデル・ノウハウが強みとなります。

一方、「小売はローカルなビジネス」と言われるように、海外では物流や原料調達など、ビジネスを支えるインフラや消費者の嗜好が日本とは大きく異なります。現地に合わせた品揃えを実現するとともにATMやマルチメディア端末



## 台湾の教訓：

# 現地に合わせて 柔軟に「最適化」

の設置など、消費者ニーズの変化に対応した新たな機能を柔軟かつ機動的に進化させ、現地における小売業の発展に大きく貢献してきました。

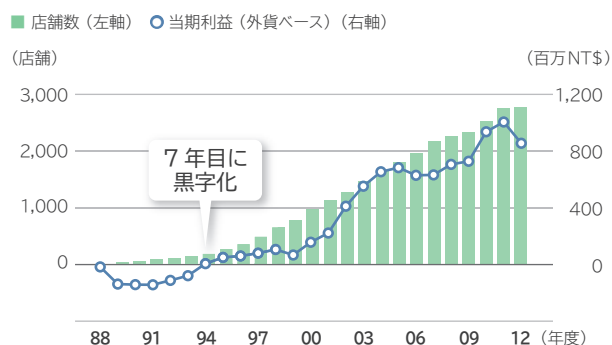
しかし、ローカライズの重要性を認識し、その知見を蓄えて成功につなげるまでの道のりは、決して平坦なものではありませんでした。契機となったのは最初の進出先である台湾で直面した課題と、その克服の経験です。

グローバル化の足掛かりとして、最初の進出先には台湾を選びました。地理的に近く、文化的な親和性も高いこと、また当時は高い経済成長率を維持していたことも選定の理由でした。

進出当初は、日本の店舗サイズやレイアウト、品揃えをそのまま移植して事業をスタートしました。しかし、台湾と日本では小売ビジネスの土壌が異なることに気付かされることになりました。大きく違っていたのは商取引の形態と物流インフラの整備状況です。当時の台湾には中間流通にあたる機能がなく、メーカーと小売業者が直接取引を行う形態が基本になっており、日本のように整備された物流網が存在しませんでした。そのため、専用の物流インフラを自前で整備する必要がありました。また、店舗の出店コストなどの初期費用が膨らんだことも影響し、黒字化するまでに7年の時間を要しました。「小売はローカル」という現実を、こうした経験で強く認識させられました。その後は、台湾の生活習慣・食文化に合わせた商品開発や地域性を意識した売場づくりの推進、システム面ではITパッケージの整備など現地に合わせたビジネスモデルを構築することで、最適化を図っていきました。



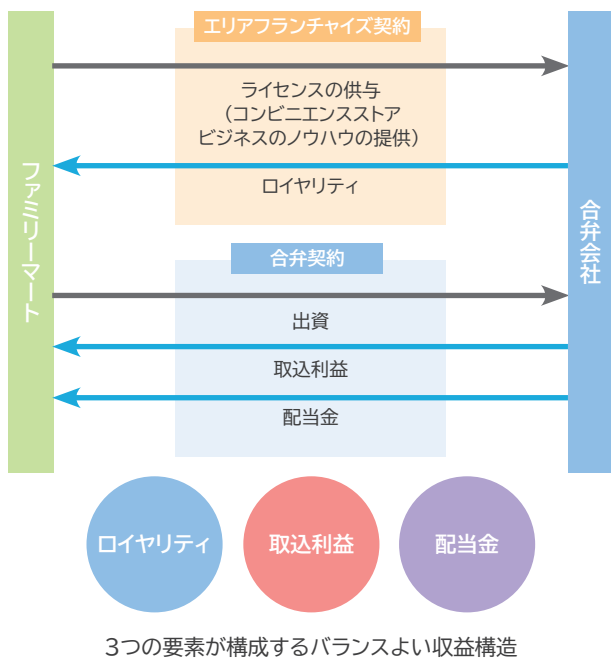
### 台湾ファミリーマートの店舗数と利益の推移



# 「最適化」を可能にするのはパートナーとの協業

最適化を実現するためには、現地企業が従来から持ち合わせているマーケット情報やアイデアの活用と、ファミリーマートがこれまで培ってきたノウハウや強み、価値観を融合させることが重要です。このことから、海外展開において、ファミリーマートが自ら出資し経営に参画する、合弁方式を基本フォーマットとしています。ファミリーマートは出資比

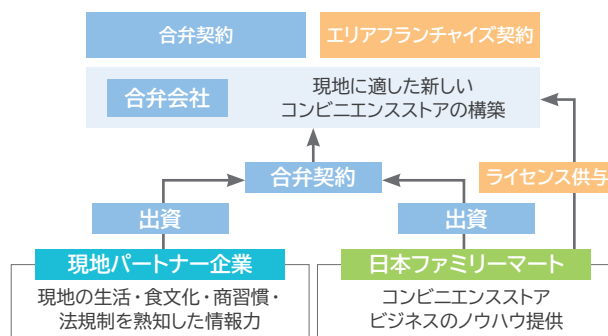
## 海外進出の基本フォーマット：収益構造



率に応じ、合弁会社からの利益を取り込めるほか、配当収入も見込めます。また、ライセンス供与やコンビニエンスストア提供への対価として、ロイヤリティ収入も得ることが出来ます。これら3つの要素からバランス良く収益を得ることができる仕組みになっています。

コンビニエンスストア事業の浸透には、ファミリーマートから商品、オペレーション、ITシステム、物流など、各分野のエキスパートを現地に派遣します。ライセンス供与に伴うノウハウ提供や事業安定に向けた支援体制のサポートを行い、その成熟度によって、徐々に現地合弁会社に権限を委譲します。一方で現地パートナー企業は、地場ならではの生活習慣、食文化のアイデアやネットワークを活用した運営体制の構築を進めていきます。このように、お互いが持つノウハウや強みをうまく融合させながら、コンビニエンスストアの形態を現地のマーケットに最適化していくことが、事業を成功に導く大きな鍵であると考えています。

## 海外進出の基本フォーマット：合弁方式



# タイの再出発：ともに躍進するパートナーを選ぶ

2012年9月、タイにおける百貨店やスーパーマーケットを展開する小売業最大手であるセントラル・リテール・コーポレーション（CRC）を新たな事業パートナーとし、スキームの再編を実行しました。タイでは1993年に1号店を開店し、2013年2月末時点で800店舗以上を展開しています。2009年度には単年度黒字化を達成し、その後も順調に事

業基盤を拡充してきました。しかしながら、タイ事業の一層の拡大を図る上では、CRCのタイ市場に関する知見や現地の商習慣に対応した小売のノウハウ、またタイ国内におけるビジネスネットワークを活かすことが最適と判断し、今回のスキーム再編に至りました。

海外進出におけるパートナー選定にあたっては、地場に根付いた企業であり、ファミリーマート事業を用いて、現地の小売を発展させるという意欲の高い企業であることを重視しています。また、ファミリーマートの理念や事業戦略を理解した上で協業できるかどうか、対等に議論し信頼関係を築くことができるか、といった点も、長期にわたるビジネスにおいては重要であると考えています。



## タイにおける事業スキームの再編

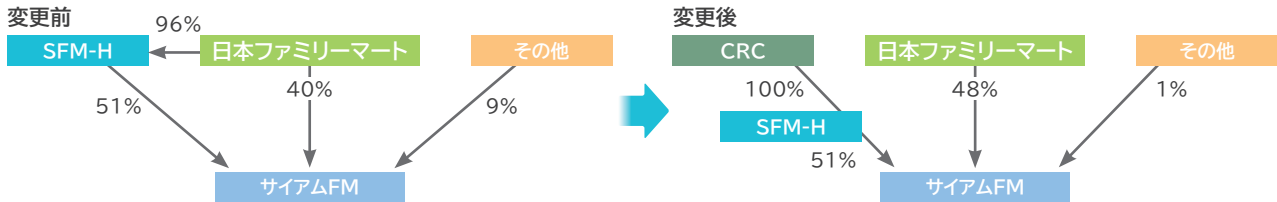
### スキーム変更のメリット

#### 1. タイ現地商習慣への対応

利益を最大限に引き出すには早期の現地化が必須。セントラルグループは長年にわたり小売事業を展開しておりタイ市場を熟知

#### 2. 規制等への対応

セントラルグループが持つタイ当局への人脈等により、出店に伴うよりスピーディな手続きが可能に



※サイアムFMは2013年4月30日をもってCentral FamilyMart Co., Ltd.に商号変更いたしました。

## グローバルファミリーマートとしての一体感

海外展開を拡大する上で、パートナー企業との相互信頼は重要です。ファミリーマートは、2003年以降、展開地域のトップが一堂に会した、「FamilyMart Summit」を年一回開催しています。海外戦略の基本方針決定を行うほか、各地域における事例の共有や、トップ同士による意見交換をはじめとしたコミュニケーション等、日本ファミリーマートがリードし、チェーン全体の一体感を醸成しています。また、食の安全・安心や環境・社会貢献に対する取り組みなど、グローバルチェーンとして躍進するブランド力を総合的に高める場としての役割も担っています。2012年度は、世界共通のアクションガイドライン（行動指針）として、グローバルファミリーマート共通のスローガン「Welcome to the Family（ようこそ我が家へ。お帰りなさい。）」を策定しました。この共通したファミリーマートの理念や価値観を世界中のファミリーマートに浸透させるこ

とで、国境を越えたブランドイメージの統一を図ることが可能となり、お客様が世界中どここのファミリーマートを利用しても、親しみを感じていただける店づくりを目指しています。ブランドの価値向上や、地域の垣根を越えた信頼関係構築も、日本発祥のブランドだからこそ出来るファミリーマートの強みです。



2012年度に開催された沖縄での「FamilyMart Summit」

## グローバル No. 1 に向けて

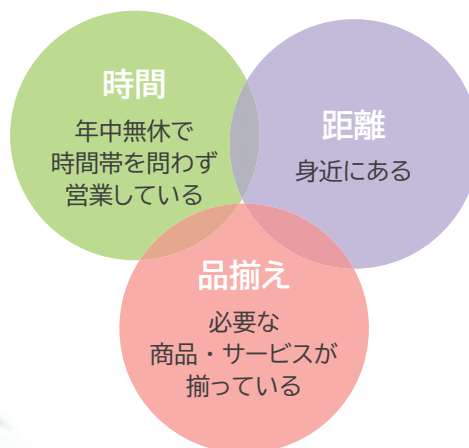
2012年10月にはインドネシアに、そして2013年4月にはフィリピンに新たにファミリーマートが誕生しました。

急速な経済成長を遂げているアジア新興国は、コンビニエンスストアの有望なマーケットとして期待されています。また平均年齢が若い点、中間所得層が増え、個人消費が活発である点も絶好の追い風と捉えています。ファミリーマートは今後も、これまでに培った手法を活用し、グローバル No. 1に向けて邁進していきます。

# 「社会・生活インフラ企業」として

少子高齢化、単身世帯の増加など、社会構造が変化する中で、コンビニエンスストアに求められる機能も多様化しています。ファミリーマートは「社会・生活インフラ企業」として、その機能を進化させることで多様化する消費者ニーズに応えています。また近年では、業態や店舗形態を柔軟に変化させた新規ビジネスにも積極的に取り組んでいます。戦略ピックアップ2では、「社会・生活インフラ企業」としての価値提供に向けた取り組みをご紹介します。

## 「社会・生活インフラ」としての コンビニエンスストア



## 「求められる 「社会・生活インフラ」 としての価値提供

日本では高齢化が進み、人口に占める65歳以上の割合は25%に迫ろうとしています。また単身世帯や共働き世帯の割合も上昇傾向にあり、人々のライフスタイルはますます多様化しています。日々の買い物や調理に時間や手間を掛けることができず、近くにある店で必要な商品を必要なだけ揃えたい、と考える消費者が多くなっていることも、その一例です。こうした変化に伴って、コンビニエンスストアを利用する客層の幅も拡大しています。特に2011年3月の東日本大震災以降、身近にある（距離）・年中無休で時間帯を問わず営業している（時間）・必要な商品・サービスが揃っている（品揃え）といったコンビニエンスストアの利便性が改めて評価され、中高年層や主婦、単身女性の利用も多くなっています。2012年度におけるファミリーマートの50歳以上の客層構成比は約30%となり、2010年度と比較して約5%上昇しました。同様に女性層の比率も約45%まで高まっています。既に人々の生活になくてはならない存在になっているコンビニエンスストアには、「社会・生活インフラ」としての新たな価値を提供することが求められています。



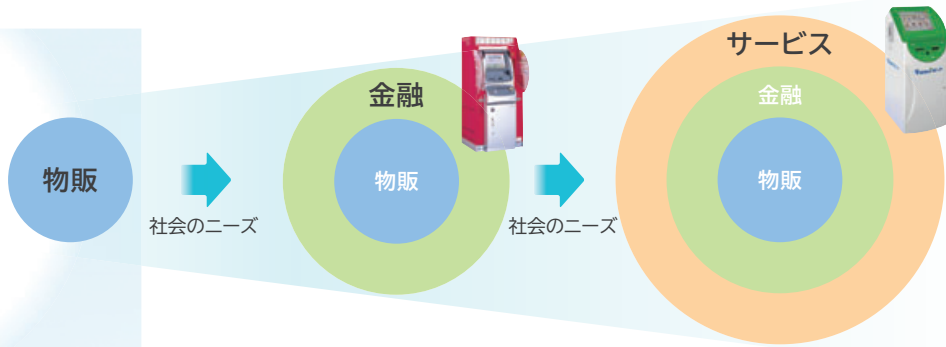
# 「コンビニエンスストアの 枠を超えて」

これまでファミリーマートは、変化する消費者ニーズを捉え、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。地域ごとに異なるニーズに対応した品揃えの充実など「物販機能」の進化に加え、生活に密着したサービスを身近な店で利用したいというニーズに応え、ATMや各種料金の

収納代行などの「金融機能」、マルチメディア端末を介したチケット発券などの「サービス機能」を拡充させてきました。

コンビニエンスストアが「社会・生活インフラ」としてますます期待されていることを踏まえ、ファミリーマートは2015年度までの中期経営計画に、従来のコンビニエンスストアの枠を超えた周辺分野への積極展開を重点施策の一つとして盛り込んでいます。この計画のもとで打ち出している新規事業・新サービスのうちのいくつかをご紹介します。

社会のニーズに  
応じて機能を  
拡大してきた



## CASE 1 ドラッグストア・調剤薬局との協業

ドラッグストアチェーン「薬ヒグチ」を展開するヒグチ産業との協業による新業態「ファミリーマート+薬ヒグチ淡路町店」（東京・千代田区）を2012年5月にオープンしました。ヒグチ産業がファミリーマートとのフランチャイズ契約により運営するこの一体型店舗では、登録販売者が常駐し、一般用医薬品を24時間販売しています。

ファミリーマートでは、高齢化や単身世帯・働く女性の増加を背景とする健康意識の高まりに応えるために、コンビニエンスストアの利便性や品揃えに、ドラッグストアの持つ専門性・カウンセリング力と、日用品や健康食品などの品揃え、売場づくりのノウハウを融合させた「ライフソリューションストア」の出店を強化しています。

2013年5月には、調剤薬局2社との新たな店舗フォーマットを構築することで合意しました。今後は、調剤薬局の持つ専門性にコンビニエンスストア機能を付加させた新業態の出店を加速させ、より身近で利便性の高いサービスを提供します。

### ドラッグストア・調剤薬局との契約一覧 (2013年5月末現在)

#### ドラッグストア 計6社

- ヒグチ産業 ●大賀薬局 ●コメヤ薬局
- エフケイ ●宮本薬局 ●コスコ

#### 調剤薬局 計2社

- メディカルシステムネットワーク
- ファーマライズホールディングス

## CASE 2 宅配ビジネスへの参入

2012年4月、高齢者専用宅配弁当「宅配クック123」を手掛けるシニアライフクリエイトを子会社化しました。2012年12月には、同社の宅配エリアを対象に、事前に注文を受けたファミリーマートの商品を弁当と合わせて宅配するサービスを一部地域で開始し、宅配ビジネスに本格参入しました。

厳選したファミリーマートの商品を宅配するだけでなく、注文や宅配の際にお客様の安否確認を行うなど、お客様とのコミュニケーションを大切にしている宅配サービスとして差別化を図っています。

シニアライフクリエイトにとっては、取り扱い品目の拡充により商機の拡大が、またファミリーマートにとっては、同社の全国300を超える加盟者の宅配チャネルを通じた顧客基盤の拡充が期待されます。相互の経営資源を有効活用することにより、相乗的な収益拡大を図っていきます。



事前に注文を受けた商品をファミリーマート店頭で受け取り、弁当と合わせて配達

CASE  
3

## 移動販売車

2011年9月、買い物不便地域での買い物支援などを目的に、移動販売車「ファミマ号」の営業を開始しました。移動販売車は、トラックの荷台を改造して小型店舗の体裁にし、さまざまな事情で店舗まで買い物に来ることが難しい消費者のもとへ出向く販売形態です。宮城県気仙沼市を皮切りに、まずは東日本大震災で被害を受けた宮城県・福島県・岩手県から稼働を開始しました。現在では稼働エリアも拡大し、長崎県や群馬県などで合わせて8台（2013年2月末現在）の移動販売車が活躍しています。



店内の様子



移動販売車「ファミマ号」

今後は高齢化が進み、買い物不便地域への対策はますます重要性を増していきます。ファミリーマートは今後も、自治体と連携をとりながら、地域性やお客様のニーズに合った形態の移動販売車を導入することで、買い物の手間や不便さの解消に貢献していきます。

CASE  
4

## 自販機コンビニ (ASD)

オフィスビルや工場、ホテルの従業員スペースなど、十分な店舗スペースは確保できないものの、軽い食事や飲み物へのニーズが存在する立地で活躍しているのが、ファミリーマートの自販機コンビニ (ASD = オートマチック・スーパー・デリス) です。小さなスペースでも設置が可能で、24時間・365日いつでも商品を提供できる便利さが支持を受け、2013年2月現在、全国で630ヶ所、1,000台以上を設置しています。



立地や利用者の属性に合わせ、ファミリーマートの商品から1台あたり約50アイテムを品揃えするとともに、災害発生には備蓄機能も担います。今後も小商圏市場への設置を進め、2015年度末までに1,500ヶ所3,000台の設置を目指します。



設置場所のニーズに合わせた品揃え

# “ 真の「社会・生活インフラ企業」を目指す ”

社会の変化を注視し、時代のニーズに合致した、より良いサービスで応え続けていくことがファミリーマートの存在意義であり、使命でもあります。また、社会に価値を提供し、絶え間なく機能を進化させていくことが、企業価値の持続的な向上にもつながるとファミリーマートは考えます。今後も収益機会の拡大を志向するとともに、社会の中で役割を果たし、真の「社会・生活インフラ企業」を目指していきます。





## ファミリーマートの 成長ストーリー

- 28 プレゼンスとポジション
- 30 ファミリーマートを取り巻く環境
- 32 ファミリーマートの成長戦略
- 34 商品戦略
- 36 CRM戦略 (カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)
- 37 店舗運営
- 38 国内出店戦略
- 40 国内エリアフランチャイザー
- 41 海外エリアフランチャイザー

# プレゼンスとポジション

## グローバルでのプレゼンス

ファミリーマートは1988年に台湾1号店をオープンして以来、アジアを中心に積極的な海外展開を進めています。2009年には海外店舗数が国内店舗数を上回り、世界8地域で22,000万店以上を展開しています。2013年4月にはフィリピン、2013年6月には中国・深圳に進出しました。

(店舗数は2013年2月末現在)

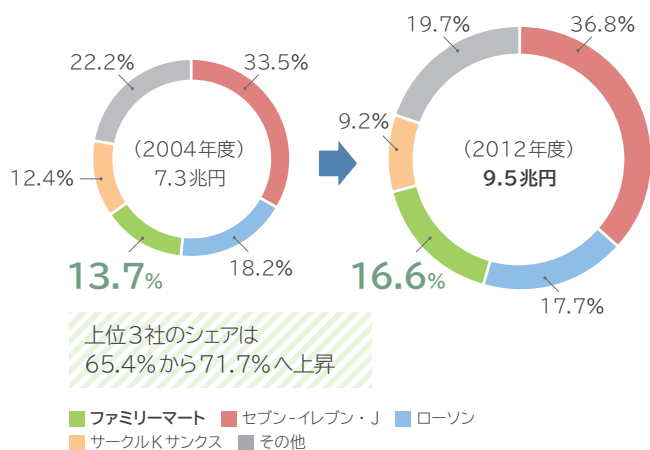


## 業界でのポジション

### 国内では業界3位

国内のコンビニエンスストアチェーンとして、業界大手3社の一角を占めています。

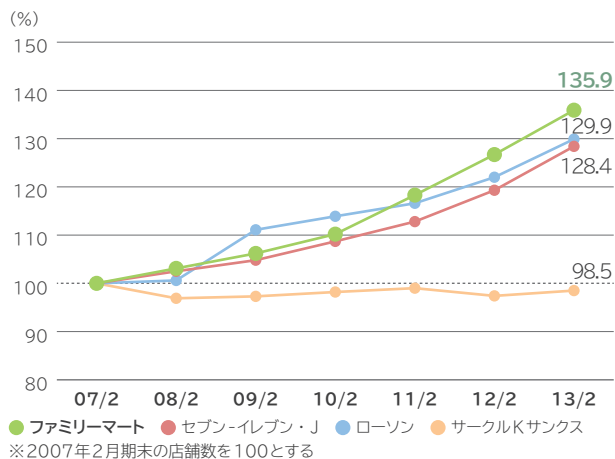
#### 業界売上シェア (単体)

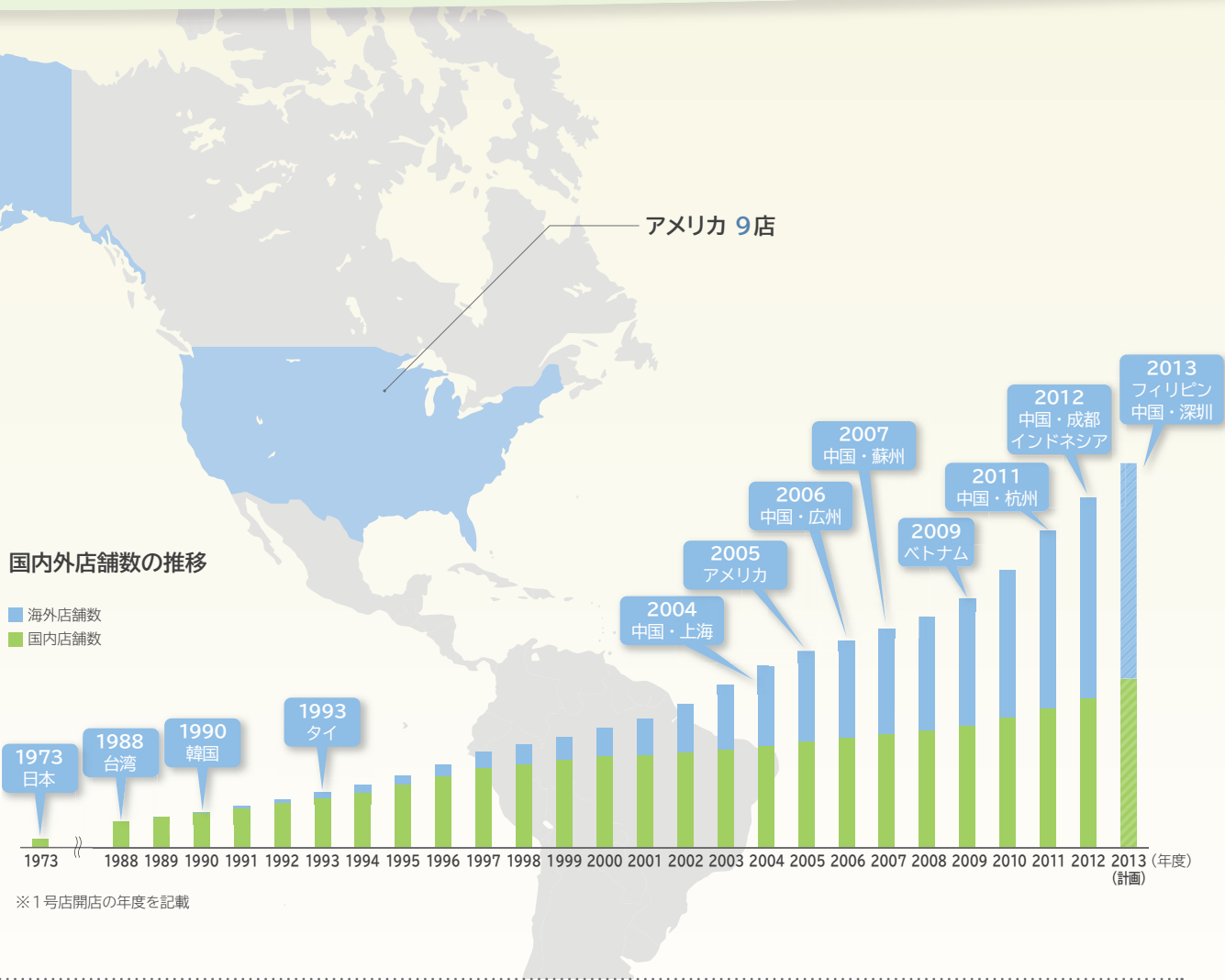


### 激しい競争環境下でも積極出店

積極的な出店を手控えるチェーンもある中、戦略的に出店を行い、純増ペースを加速させ、シェア拡大を図っています。

#### チェーン店舗純増数 (国内エリアフランチャイズ含む)



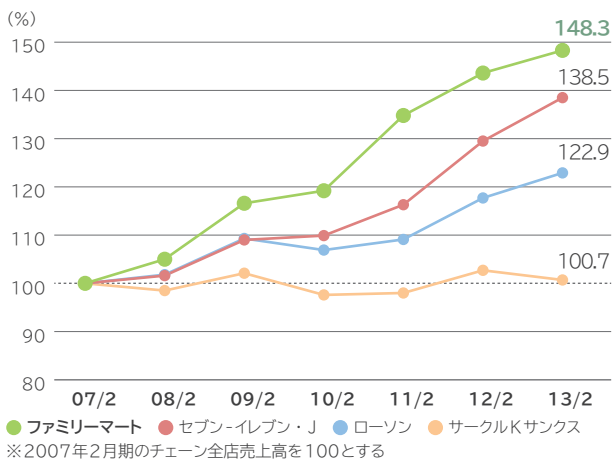


ファミリーマートの成長ストーリー

## 着実に売上を伸ばす

国内の消費が伸び悩む中、主要コンビニエンスストアチェーンでトップの売上伸長を続けています。

### チェーン全店売上伸び率（単体）

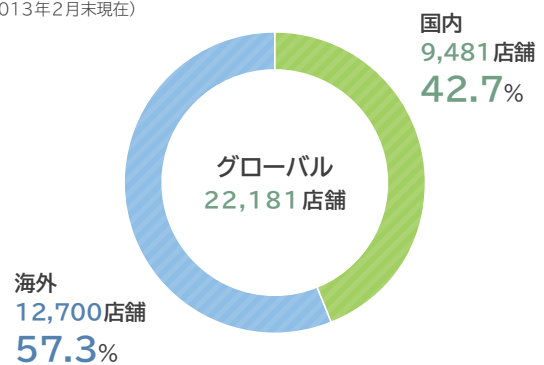


## 海外で積極展開

今後の経済成長が見込めるアジアを中心に、海外での店舗数も年々着実に増やしています。

### 国内外店舗数構成比

(2013年2月末現在)



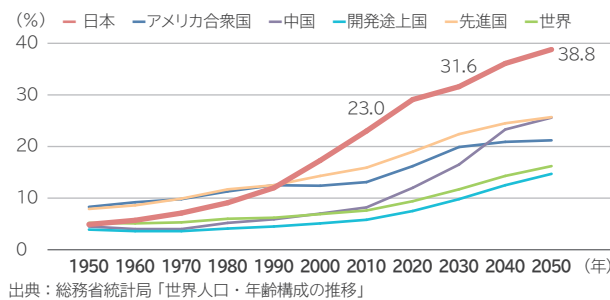
# ファミリーマートを取り巻く環境

## 社会構造の変化

### 高齢化の進展

2030年には3人に1人が65歳以上になると予想され、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。

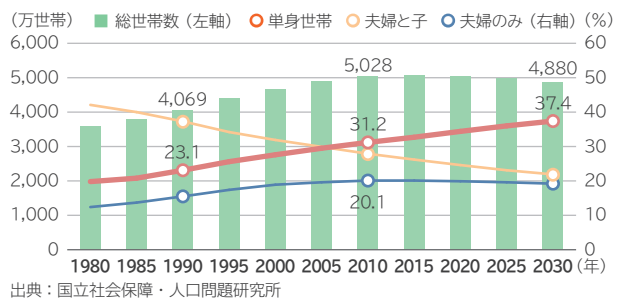
### 65歳以上の人口構成推移



### 単身世帯の増加

未婚率の上昇や長寿化を背景に単身世帯が増加し、2010年には全世帯の31.2%に拡大しています。また、夫婦のみの世帯も20.1%を占めています。

### 類型別世帯数の推移

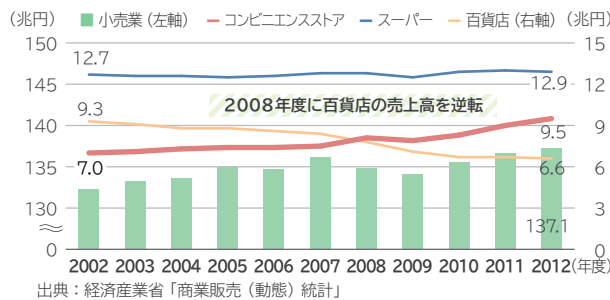


## 日本の小売業が置かれた状況

### 業態間での成長性に格差

日本の小売業全体の市場規模が伸び悩む中、コンビニエンスストアは2002年度の約7.0兆円から2012年度は約9.5兆円規模に拡大、業態間での成長性に明確な違いが出ています。

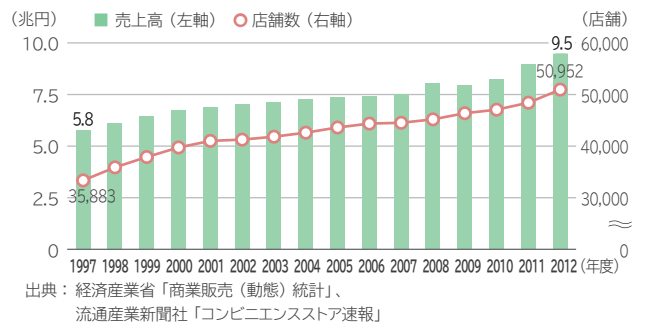
### 小売業全体と業態別市場規模



### 高まるコンビニエンスストアの存在価値

震災をきっかけに、営業時間・近さ・品揃えといったコンビニエンスストアの特色が改めて見直され、客数増と客層の拡大がみられるようになっていきます。

### コンビニエンスストアの市場規模の推移

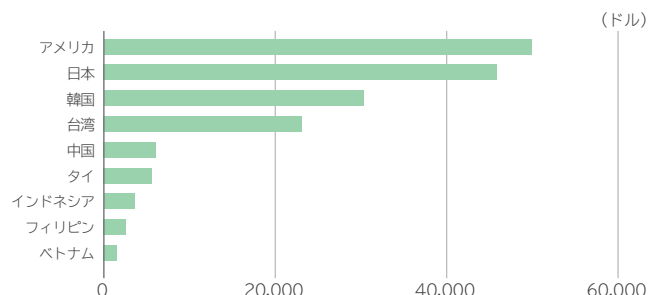


## 海外の事業環境

コンビニエンスストア各社は国内での出店を加速すると同時に、アジアを中心とした新興国にその新たな活路を見出しています。急速な経済成長が見込まれ、個人消費も活発なこれら地域は、人口動態の面から見ても国民の平均年齢が若く、非常に有望なマーケットです。

出典：日本貿易振興機構（ジェトロ）国・地域情報  
CIA "World Factbook" (2012年)

### 主要進出国の1人当たり名目GDP (2012年)

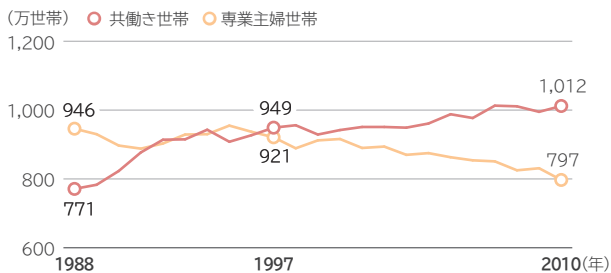




## 共働き世帯の増加

女性の意識変化や変わりゆく経済情勢から、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り、女性30代の労働力率は7割近くまで上昇しています。

### 共働き世帯数の推移

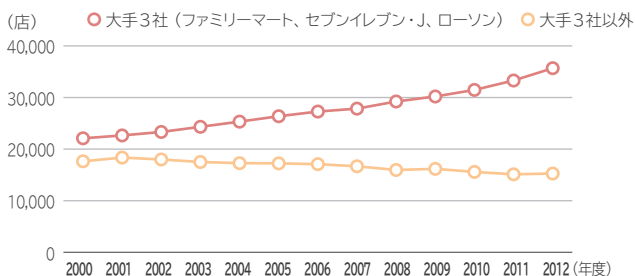


出典：2001年までは総務省「労働力調査特別調査」、  
2002年以降は「労働力調査（詳細調査）」より作成

## 大手チェーンによる寡占化の進行

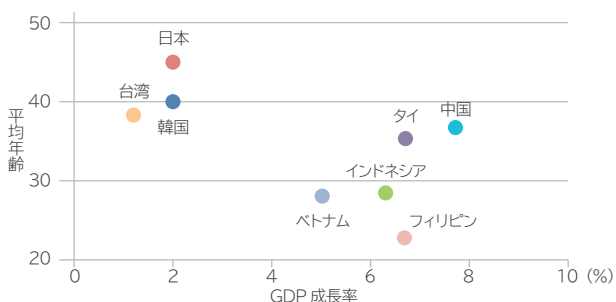
2012年度中に国内におけるコンビニエンスストア店舗数が5万店を超え、残された優良立地の獲得に向けて大手チェーンを中心に新規出店を加速しています。

### 大手3社／大手3社以外の店舗数の推移



出典：流通産業新聞社「コンビニエンスストア速報」

## 主要進出国のGDP成長率と平均年齢



### ファミリーマートのチャンスと課題



#### 食生活・消費行動の変化

##### 中高年層や女性層など、新たな客層の獲得

- 潜在的なニーズの分析
- 多様化する客層に対応した商品開発と品揃え
- 多様化する客層をひきつける売場づくり

### ファミリーマートのチャンスと課題



#### ますます求められる

##### 「選ばれるコンビニエンスストア」

##### 魅力的で収益性の高い店舗の開発と出店加速

- 優良な立地・加盟店の獲得による出店加速
- 地域のニーズに対応した質の高い店づくり
- オペレーションの効率化による収益性改善

### ファミリーマートのチャンスと課題



#### 海外事業が飛躍の鍵

##### さらなるプレゼンスの強化と連結収益への貢献

- 現地パートナーとの最適な形態での協業
- 現地のニーズに合わせた商品開発と店づくり
- 新規進出地域の慎重かつ積極的な選定

## 中期経営計画

中期経営計画として、2015年度グローバル25,000店、連結経常利益600億円、海外からの利益貢献度20%を掲げています。変わりゆく社会のニーズを掴みながら、コンビニエンスストアに求められる役割を把握し、国内でクオリティにおける業界のリーディングカンパニーを実現します。また、国内で磨き上げたファミリーマート・クオリティを海外に拡げ、アジアNo. 1を、その先にあるグローバルNo. 1を目指します。

### 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。  
そして、その先の**グローバルNo. 1**を目指します。

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	

ファミリーマート  
らしさ  
推進活動

## 理念に基づく ブランディング活動を推進

厳しい競争が続くコンビニエンスストア業界の中で、選ばれ続ける存在になるために、ファミリーマートでしか感じられない価値を提供していく活動が「ファミリーマートらしさ推進活動」です。「親しみやすさ」「家族的」というイメージをベースに効率性や利便性というコンビニエンスストアの基本機能に「こころの豊かさ」をプラスすることを常に目指しています。

## 中期経営計画に基づく2013年度の取り組み

2013年度を「次の10年を決める勝負の年」と位置付け、過去最高となる1,500店舗の新規出店など、攻めの施策を打ち出しています。

### 中期経営計画に基づく取り組み



#### 国内 コンビニエンス ストア事業

客層の拡大により多様化するニーズに応える：品揃えの強化  
商品戦略 ▶ P.34

ITデータを多面的に活用

CRM戦略  
(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント) ▶ P.36

ホスピタリティ溢れる接客で

「こころの距離」も近い店舗へ：高質接客  
店舗運営 ▶ P.37

「攻め」の出店で激化する競争環境を勝ち抜く：出店加速  
国内出店戦略 ▶ P.38



#### 海外 コンビニエンス ストア事業

パートナーとの絆を深めグローバルNo. 1を目指す

戦略ピックアップ1：グローバルNo. 1チェーンを見据えた  
海外事業  
～海外展開のアプローチ ▶ P.20  
海外エリアフランチャイザー ▶ P.41



#### 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」として新たな価値を提供する  
戦略ピックアップ2：「社会・生活インフラ企業」として  
～新規ビジネスへの積極展開 ▶ P.24

### すべての関係者の 思いをひとつに

「ファミリーマートらしさ」をお客様にどのように感じていただくか。社員一人ひとりが、感じ・気づき・動く風土を作り上げるために、「1日らしさDAY」という経営陣も含む社員同士が「らしさ」について語り合う日を定期的に設けています。また、同様の取り組みを全国の加盟店も参加して行っています。社員、加盟店が同じ価値観を持つことで、理念である「気軽にこころの豊かさ」をお客様に提案しています。



### 独自性ある「社会・ 生活インフラ」を目指して

「次の10年を決める勝負の年」として、2013年度は社長の中山もワークショップに参加し、社員と理念を共有しています。ここでは全社員が部門横断で語り合うことを通じて中期的なファミリーマートのあるべき姿を描き、「豊かさ」という付加価値を持った「社会・生活インフラ」の実現を目指して活動を進めています。



## 商品戦略



### 客層の拡大により多様化するニーズに応える

商品はコンビニエンスストアにとって最大の差別化要因であり、商品開発の優劣はチェーンの集客力に直結します。お客様の多様なニーズに応えるため、ファミリーマートでは付加価値の高いオリジナル商品の開発に注力するほか、品揃えの強化や「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づくり」を推進しています。

### 3つのマーケティング戦略

少子高齢化や単身世帯の増加傾向を背景に、より幅広い層のお客様がコンビニエンスストアを利用されるようになりました。多様化するお客様のニーズにきめ細かく対応す

るため、ファミリーマートでは「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。

#### 「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】  
フォーカスターゲット

- 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

最大ボリュームの30代  
【現在のメイン層】  
絆深耕ターゲット

- 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

15歳（中学生）までの子ども  
【将来のお客様】  
育成ターゲット

- 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

- イン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

- 地域とともってつながる品揃え・企画の追求
- 地産地消、地産他消

### 客数・客層の拡大に向けた取り組み

#### 高質な商品を、価格を上回る価値で提供

新たな客層である中高年や女性の生活行動に合わせ、家庭の食卓を彩る惣菜や、日配品・生鮮などの商品を拡充させることに加え、価格を上回る価値を提供し、ちょっとした贅沢感を味わっていただける高質な商品の開発、また品揃えの幅・アイテム数の拡大にも取り組んでいます。

2012年5月には、オリジナルスイーツブランド「Sweets+」のアイスから、素材の美味しさを最大限に引き出した「GELATO（ジェラート）」を発売しました。発売から1週間で計画の5倍にあたる100万個を出荷するなど、付加価値の高い商品がお客様に支持されています。



## 新プライベートブランド「FamilyMart collection」

品質の高さと価格の手ごろさを追求した商品群として、2012年10月には「ファミリーマートがおすすめる確かな商品を、気軽に、よりわかりやすく」のコンセプトのもと、新プライベートブランド (PB) 「FamilyMart collection」を立ち上げました。日常お使いになる商品を、高品質でお買い求めやすい価格に設定した「レギュラーライン」と、素材や製法のグレードを上げた高付加価値商品である「プラチナライン」の2つのラインで展開し、2012年度末までに日配品・パン・日用品などを中心に330アイテムを展開しました。2013年度は品揃え幅をさらに拡大し、500アイテム以上に増やしていきます。

### 品揃え強化への対応

2013年度は「FamilyMart collection」を中心に、店舗で提供するアイテムの総数拡大を図ります。これに伴い、 Gondra (什器) の高さ制限を変更した上で棚板を追加し、売場づくりの面からも品揃えの強化につながる環境を整備していきます。



## カウンター戦略

### 圧倒的なNo. 1へ

2012年10月、「ファミマ プレミアムチキン」の販売を開始しました。2001年の「フライドチキン」発売以来、コンビニエンスストア業界におけるフライドチキンのリーディングカンパニーであるファミリーマートが満を持して発売した「これまでコンビニになかった専門店のような高品質チキン」です。発売2週間で800万本を販売する大



ヒット商品となりました。今後はカウンターの目指すべき姿を「一番身近な専門店」と位置付け、カウンター商材の充実化を図っていきます。

### もう一つの重点

商品が「あじわい Famima Café」のカウンターコーヒーです。2012年9月から専用



コーヒーマシンの導入を進めており、2013年度中には国内全店に導入していきます。高い圧力をかけて抽出するエスプレッソ方式のマシンで一杯ずつ挽いてから淹れることができます。カフェラテなどのミルクメニューも提供することで差別化を図り、ファスト・フードの新たなドライバー商品として育成していきます。

**famima.com**

ファミリーマート店舗の品揃えやキャンペーンと連動し、「FamilyMart collection」「ファミマ プレミアムチキン」などのセット販売、エンタメタイアップ商品の企画展開、地方との連携による産直品や酒類の販売など、ネットショッピングならではの強みを活かした品揃えとプロモーションを展開しております。



famima.com (<http://www.famima.com/>)

# CRM戦略 (カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)



## ITデータを多面的に活用

ファミリーマートは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。このインフラをもとに、お客様のニーズを反映した商品開発や品揃えを行うほか、個別のお客様の購買行動に基づく来店・販売促進策を実施するなど、あらゆるカードデータを戦略的に活用しています。

### カードデータを戦略的に活用

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。「Tポイント」は会計時にカードを提示することで、購入金額に応じてポイントを貯めることができ、貯まったポイントを提携企業

でも使用できるシステムで、2013年2月末現在で97社、52,386店が参加しており、会員数は4,408万人を数えます。カードには会員の属性情報や購買行動が記録されており、こうしたデータを戦略的に利用することで、お客様とのつながりを深めるさまざまな取り組みを進めています。



#### 商品開発・品揃えへの活用

2011年から、これまでのPOSデータにT会員の属性情報を連動させることのできる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。商品が購入された時間帯や個数に加え、購入されたお客様の属性や同時に購入された商品の情報も含めた多様な分析が可能になり、お客様の嗜好をより正確に反映した商品開発や品揃えが可能になりました。

#### 販売促進策の推進

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」を活用し、会員の購買行動に応じて個別に販売促進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。このシステムでは会員IDごとにポイント付与率の変動やレ

シートクーポンの発行が可能で、ファミリーマートでは来店頻度や購買金額、購買履歴をもとに、会員の嗜好に応じた

クーポンをレシートに印字することで再来店を促しています。お客様にファミリーマートをさらにご利用いただける取り組みに加え、外部からの来店促進策（集客策）についても、さまざまな業態が参加している「Tポイント」のビッグデータを活用しています。普段、ファミリーマートの利用頻度が少ない方にもご来店いただけるように、顧客の嗜好などを分析し、効果的なクーポンを提供することで客層拡大につなげています。



## 店舗運営



### ホスピタリティ溢れる接客で「こころの距離」も近い店舗へ

お客様の生活になくてはならない、かけがえのない存在となるために、加盟店・本部が一体となって、店舗運営の基本であるS&QC（サービス、クオリティ、クレンネス）のレベルアップに取り組んでいます。2013年度はお客様に今まで以上の価値を提供するため、「お客様の期待を超える」ネクストステージに立ち、存在感を高めていきます。

### 「高質接客」と「店舗機能の拡大・充実」でクオリティ No.1を目指す

店舗運営はS&QCの徹底が最も重要です。客層が拡大し小売業界の競争が激化する中で、2013年度はお客様に今まで以上の価値を提供し、クオリティにおける業界No. 1を実現するため「高質接客」と「店舗機能の拡大・充実」に取り組んでいます。

#### 店舗運営の基本 ～ 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 クレンネス**  
すみずみまで行き届いた清掃と  
衛生管理



#### 高質接客への取り組み

大切なお客様を自宅にお招きするのと同様に、「最高の状態でお迎えし、おもてなしをする」ワンランク上の「高質接客」で一店舗一店舗の価値、ファミリーマートのブランド力を高めます。

#### 店舗機能の拡大・充実について

広がる客層、コンビニエンスストアに求められる役割の変化に対応するために、品揃えをさらに拡大しています。また、個店ごとのニーズ、販売実績を分析し、気温・イベントなどの条件と合わせて最適な発注数を自動計算する「補充推奨発注システム」を新たに導入し、発注精度の向上と作業の効率化を進め、売場クオリティを高めています。

### ストアスタッフの意欲とスキルの向上

店舗運営において重要な鍵を握るのはストアスタッフです。ファミリーマートでは、ストアスタッフが高い意欲とスキルをもって店舗運営に携わることができるシステムを整備しています。

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）」では、ストアスタッフの自主性・責任感を育て、初級、準中級、中級、上級それぞれの階層別トレーニングを行い、絶えずスキル向上を進めています。さらに「ストアスタッフ表彰制度」では、優秀なストアスタッフを表彰し、店舗

での成功事例や感動的なエピソードを公募し、全国の店舗に紹介しています。ストアスタッフの意欲向上につながると同時に、他店の成功事例を共有することで、ファミリーマートチェーン全体の店舗運営力の向上を図っています。



ストアスタッフ表彰

## 国内出店戦略



## 「攻め」の出店で激化する競争環境を勝ち抜く

他チェーンとの出店競争が激しさを増す中、2013年度は過去最高となる1,500店舗の出店を計画しています。店舗の収益性や店舗網の質を注視しながら、ファミリーマートが得意とするニューマーケットへの出店や、より利便性を追求した新店舗フォーマットでの出店など、あらゆる可能性を模索し「攻め」の出店を推し進めます。

## 高質店舗網の構築に注力

## 特徴ある店舗形態で出店を加速

コンビニエンスストアの国内総店舗数は2012年度に5万店を突破しました。しかしながら今後も、大手による出店競争はますます激化し、チェーン内・チェーン間のビルド&スクラップが増加していくと考えられます。ファミリーマートにとっても、残された優良立地をいち早く確保し、国内でのシェアを拡大していくために、積極的に出店を進め、2013年度は過去最高となる1,500店舗の出店を計画しています。都市部への人口集中が進んでいることを踏まえ、三大都市圏を引き続き重点地域として強化する一方、地方中心都市においてもシェアを拡大すべく出店を強化します。ニューマーケットへの出店、ドラッグストア一体型店舗、建設コストを抑制できるローコスト店舗や移動販売車など、さま

ざまなノウハウを活用し、ニーズに対応した店舗形態で積極的に展開していきます。

## 出店加速に向けた組織を改編

本部の支援体制をより一層強化するため、2013年度より従来のディストリクト制を分割し、開発本部傘下の「地区開発統括部」、営業本部傘下の「地区営業統括部」に組織改編を行いました。これより、地区開発統括部への権限委譲が進み、出店にあたっての実現力が高まることが期待されます。2013年度は出店を全社の最重点領域と位置付けています。開発本部のもと、出店数だけでなく店舗の競争力を高める取り組みも推し進め、高質な店舗網の構築に注力していきます。

## 店舗形態で差別化を図る

## ニューマーケットへの積極出店

駅構内、病院、高速道路のSA・PAやオフィスビル内などの施設といった、ニューマーケットへの出店を引き続き積極的に進めます。なかでも鉄道事業者との連携は、圧倒的なシェアを誇るファミリーマートの強みの一つです。2013年度も駅構内の小規模スペースを活用した店舗開発を推進していきます。

## 鉄道との取り組み一覧 (2013年2月末現在)

西武鉄道	57店舗
東武鉄道	19店舗
京成電鉄	19店舗
JR九州	127店舗
相模鉄道	11店舗
名古屋鉄道	12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	6店舗
神戸市営地下鉄	12店舗
大阪市営地下鉄	28店舗
合計 12社	310店舗



## ニューマーケットへの出店事例

### 駅構内への出店



大阪市営地下鉄



TOMONY

### 商業施設への出店



東京スカイツリータウン®内



大阪駅ビル内



オフィスビル内

### ニーズに応じた店舗形態



病院内



大学構内

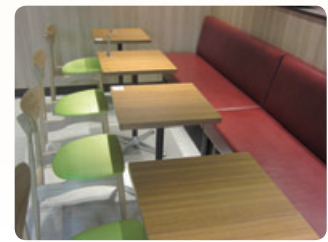


高速道路PA内

## イートイン設置型店舗を拡大

コンビニエンスストアの使われ方が多様化する中、2013年度からはイートイン（飲食スペース）設置型の店舗を拡大していきます。店舗の広さを2割程度拡大し、窓側に飲食が可能なカウンターテーブルと椅子を設置します。購入した弁当やデザート、カウンターコーヒーなどのファスト・フードをその場で食べることができるほか、無線LANを導入し、イン

ターネットに接続できる環境も整備しています。カフェのように食事や休憩にご利用いただけるスペースを付加することで差別化を図り、客数アップにつなげていきます。



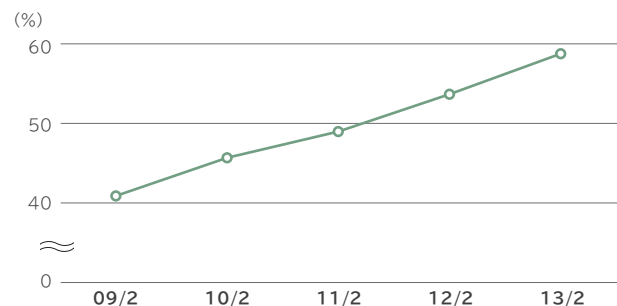
## オーナーの複数店経営を促進

ファミリーマートでは複数店経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」を業界に先駆け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、2013年2月末現在で複数店店舗数は全体の約6割を占めています。

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ならず、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。

### 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

#### (株) 沖縄ファミリーマート



### 地元密着、沖縄っぽさの深耕 「我<sup>わ</sup>ったー自慢の 沖縄ファミマ！」

沖縄県で百貨店・スーパーなどを展開する(株)リウボウとの合弁会社で、沖縄県で店舗数No. 1のチェーンです。県内の大学生が商品の企画、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しております。2013年度は高齢者専用の宅配弁当事業「宅配クック123」に加盟する等、人と人とのつながりを大切にする“結い活動”の精神で、お客様・加盟店・取引先の皆様に「もっと笑顔」になっていただくことに取り組んでいきます。



「チーズ野菜のタコライス」  
ピリ辛のタコスミートとレタス、トマト、チーズを組み合わせた沖縄の定番メニュー。彩りの良さから女性に人気の高い弁当です。

### 鹿児島・宮崎

#### (株) 南九州ファミリーマート



### 20周年を迎え強固なNo. 1チェーンへ

鹿児島県の酒類卸である(株)本坊商店との合弁会社で、南九州地区(鹿児島県・宮崎県)における店舗数No. 1のチェーンです。2013年4月で創立20周年を迎えることになりました。地区No. 1チェーンの基盤をより強固なものとするため、地方行政や自治体、企業との太いパイプ、ネットワークを活かした取り組みによりさらなる店舗拡大を進めるとともに、今年から導入した移動販売車での商品販売、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を積極的に推進していきます。



「ギュージンガー・ブラックおむすび」  
JA鹿児島県経済連の「鹿児島黒牛」を具材に使用したおむすびです。

### 北海道

#### (株) 北海道ファミリーマート



### 札幌圏以外への出店を推進

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弁会社で、札幌市近郊を中心に58店舗を展開(2013年2月末現在)しています。2012年度末に札幌市近郊以外で初の出店となる千歳アウトレットモール・レラに千歳市1号店を出店しました。2013年度はニューマーケット店舗、札幌圏以外への出店をこれまで以上に進めていく予定です。また、「北海道ファミリーマートらしさ活動」を推進し「高質接客」に取り組み、お客様の期待を超える売場づくりを推進していきます。



「道産小麦のロールケーキ」  
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。

### 九州 共同エリア・フランチャイザー

#### JR九州リテール(株)



### 200店舗体制を目指しさらに出店を積極化

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127店舗を展開(2013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。2013年度は、200店舗体制に向けて着実に店舗展開を図っていきます。また、既存店については、S&QCの徹底を図り、お客様に支持される店舗づくりを目指して取り組んでいきます。

新幹線博多駅構内のファミリーマート。  
観光客・出張ビジネスマンにご利用いただいています。

# 海外エリアフランチャイザー

## 日本発祥のコンビニエンスストアとしてグローバルNo.1を目指す

日本発祥のコンビニエンスストアとしては、海外で最も多い店舗数を有しており、その数は海外 12,700 店舗、国内外合計 22,181 店舗にまで成長しました（2013年2月末現在）。

ネットワークを拡げた海外各エリアフランチャイザーの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（2011-2012年）

	人口*1 (万人)	コンビニエンスストア*2 1店当たり人口(人)	面積*1 (km <sup>2</sup> )	名目GDP/人 (\$)*1	GDP成長率 (%)*1	平均年齢 (歳)*3
日本	12,752	約2,500	377,955	46,736	2.0	45.8
台湾	2,322	約2,300	36,192	20,328	1.3	38.7
韓国	5,022	約2,000	100,033	23,113	2.0	39.7
タイ	6,408	約6,200	513,115	5,678	6.5	35.1
中国	133,972	—	9,600,000	6,076	7.8	36.3
アメリカ	381 (L.A.)	—	1,291 (L.A.)	49,922	2.2	37.2
ベトナム	8,784	—	331,689	1,528	5.0	28.7
インドネシア	23,764	—	1,910,931	3,592	6.2	28.9
フィリピン	9,586	—	300,000	2,614	6.6	23.3

\*1 日本貿易振興機構（ジェトロ） 国・地域別情報（2012年）

\*2 ファミリーマート推計

\*3 CIA “World Factbook”（2012年）

※日本の人口/面積は総務省統計局データ（2012年度）による

### 台湾

1988年  
1号店開店



### 商品・サービスの充実で魅力あるチェーンに

競争が激化する中、他チェーンにはないサービス、新商品の開発、そして安全・安心な商品の提供が求められています。2012年度はPB商品を中心に品揃えを拡大、カウンター商品を充実させるなど幅広い層に支持される商品展開を行いました。また、イトイン設置型店舗の拡大を進めるとともに、SNSを活用したキャンペーンや人気キャラクターを起用した大型販促を通じてお客様の来店促進にも努めました。



2013年度は、食の安全・安心を求める声に応えた惣菜・冷凍食品の品揃え拡大、生鮮食品の販売拠点の拡大を推し進めます。また中食強化型のイトイン設置型店舗のさらなる拡大、店舗でのWi-Fiサービス提供など新規顧客獲得に向けた施策にも注力していきます。

店舗数 **2,851**

マーケットシェア **29%**  
(業界2位)

フランチャイズ比率 **89%**

商品構成



コーヒー、おでんと並んで人気のカウンター商品「焼き芋」



「果蔬莊園」(Fresh Garden) はオリジナルのチルド飲料。健康志向の女性に人気です。

(2013年2月末現在)

韓国

1990年  
1号店開店

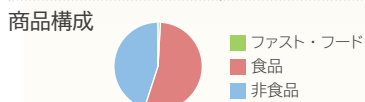


国内第1位のポジションを確固たるものに

店舗数が8,000店舗を超え、韓国における国内第1位のコンビニエンスストアチェーンとして業界をリードしています。2012年度は、より現地に根ざした存在を目指すため、BGFretail Co., Ltd.との資本関係を強化するとともに、新たなブランド「CU」を立ち上げ、看板には「with FamilyMart」を付記し、店舗のブランド転換を実施いたしました。今後も新ブランドのもと、出店強化とシェア拡大に努めます。



店舗数 **8,001**  
 マーケットシェア **33%**  
 (業界1位)  
 フランチャイズ比率 **98%**



(2013年2月末現在)

加えて、ファスト・フードやカウンターコーヒーの需要拡大によるイートインコーナーの設置や、一人暮らしのお客様へ向けた生鮮食品やHMR商品\*の取扱強化に加え、薬局併設型店舗の新たな導入等、お客様の消費行動の変化に合わせた取り組みも進めています。

2013年度も、多様化するお客様のニーズに合わせたサービスを新たに提供することで、韓国No. 1のポジションを確固たるものとしたします。

\* HMR商品：温めるだけですぐに食べられる調理品のこと



弁当、牛乳、スナック菓子など500アイテム以上のPB商品を展開しています。価格競争力と品質を兼ね備えたPB商品をさらに拡大させていきます。

タイ

1993年  
1号店開店



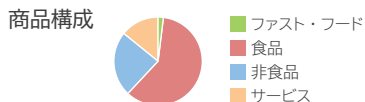
CRCとの協業でさらなる躍進を目指す

経済発展に伴って中間所得層が増加するタイは、小売業にとって大きなポテンシャルを持つ市場です。事業展開を加速すべく、現地小売業最大手のCentral Retail Corporation Limited (CRC)と新たに合弁契約を締結しました。



2013年度は、CRCとの協業を本格化します。競合との差別化を図るため、日本のノウハウを活かし、中食商品をはじめとするオリジナル商品開発を強化する一方、CRCの持つネットワークを最大限に活用し、店舗開発や原材料調達を積極的に進めていきます。

店舗数 **806**  
 マーケットシェア **8%**  
 (業界2位)  
 フランチャイズ比率 **13%**



(2013年2月末現在)



中食が人気で、特に、クロワッサン、ポークホットチリバーガー、チキンペッパーバーガーは大変好評です。競合との差別化を図るため、チルド弁当にも力を入れ、焼きそば、照り焼き弁当などの日本スタイルの弁当を開発しました。また、オリジナル冷凍弁当「Quick Serve (クイックサーブ)」も大人気です。



タイのトムヤム味と日本のだしの2種類で品揃えしています。

## 中国



中国全体店舗数 989

上海 2004年1号店開店  
店舗数 741  
マーケットシェア 13% (業界4位)  
フランチャイズ比率 43%

商品構成



広州 2006年1号店開店  
店舗数 146  
マーケットシェア 20% (業界3位)  
フランチャイズ比率 20%

蘇州 2007年1号店開店  
店舗数 70  
マーケットシェア 20% (業界2位)  
フランチャイズ比率 39%

杭州 2011年1号店開店  
店舗数 17

成都 2012年1号店開店  
店舗数 15

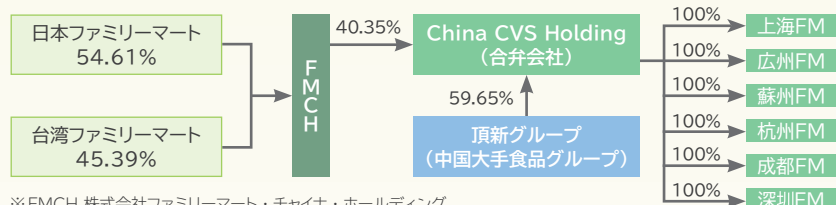
(2013年2月末現在)

深圳 2013年1号店開店

## 中国 No. 1 チェーンを目指し力強く躍進

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展開しています。2004年、上海への出店を皮切りに着実に進出エリアを拡大しており、2012年度に新たに成都へ出店しました。

## 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%

人口13億人を有する中国は、コンビニエンスストア市場としての成長が見込める非常に大きなマーケットです。お客様の嗜好を掴んだ弁当やパンなどのオリジナル商品の開発を行い、中食文化の浸透を図っています。また、買った商品をその場で食べられるイートイン設置型店舗の展開を進めるなど、コンビニエンスストアのプレゼンスを高めるべく取り組んでいます。

2013年度は、「開心嘗鮮在全家」(ファミリーマートは楽しい発見があります! (新商品・新サービス)) をキャッチフレーズに集客力を図ります。また、商品においても、オリジナル商品や高付加価値商品による差別化を図り、PBやコーヒーマシンの導入、地域の食習慣に合わせた中食開発にも、引き続き注力していきます。経済状況を鑑みながら、さらなる事業拡大の機会を模索し、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。



厳選したサーロイン牛肉をじっくり煮込みしっかり味をしみこませ、じゃがいも、にんじんなどの野菜と一緒に召し上がって頂きます。味わい豊かな人気の弁当です。



大きなトンカツをのせたごはんにたっぷり日本式のカレーソースをかけたチーズカツカレー。ボリューム満点なのに手ごろな価格でおいしいと評判の商品です。

## アメリカ



店舗数 9

(2013年2月末現在)

2005年  
1号店開店

## さらに充実した品揃えで魅力的な売場づくり

2005年に「Famima!!」ブランドによる出店を開始し、ロサンゼルスダウンタウンを中心に展開しています。

2013年度は、ファスト・フードや中食などの売れ筋商品を中心に品揃えの強化を引き続き進めるとともに、手作りの全粒粉パンを使用した高品質なサンドイッチなど、健康志向の高まりに対応した、商品により注力しています。

ハイセンスな売場と日本で培った商品やサービス、そしてホスピタリティ溢れる接客で、流行に敏感な現地のお客様の期待にお応えしていきます。



手作りの全粒粉パンを使用したFamima!! オリジナルのFresh Sandwichは一番人気の商品です。

ベトナム

2009年  
1号店開店



店舗数 39

(2013年2月末現在)

ファミリーマートをベトナムでも身近な存在に

国民の平均年齢が28.7歳と若く、市場としての大きな可能性を有するベトナムでは、ファミリーマートの基本であるS&QCを徹底し、ホスピタリティ溢れる接客でお客様をお迎えしています。また、地域に根差したコンビニエンスストアを目指し、個店ごとの品揃え強化やお客様の声を反映した売場づくりを推進することで、コンビニエンスストア本来の機能である利便性の提供にさらに磨きをかけるとともに、お客様に楽しんでお買い物していただける店づくりを行っています。



売れ筋の海老カツサンドです。ボリューム感たっぷりの商品は、高価ながらも販売動向は好調です。



おむすびや照焼きチキン弁当など、日本の食文化は若い人を中心に親しまれています。

インドネシア

2012年  
1号店開店



店舗数 5

(2013年2月末現在)

慣習に合わせた売場づくりの推進

インドネシアの消費材製造卸大手であるWingsグループの100%子会社である、PT. FAJAR MITRA INDAH社とエリアフランチャイズ契約を締結し、2012年に店舗展開を開始しました。



人口の約9割を占めるイスラム教徒の慣習に配慮した商品展開や店舗整備を行うなど、現地のお客様が親しみやすい売場づくりに努めています。インドネシアでも馴染みの深い「サテ(串焼き)」に着目し、日本の味付けにこだわった看板商品「焼き鳥」を展開するなど、現地に根付いた品揃えを拡大していきます。



手ごろな価格で食べられる軽食として、学校帰りの学生を中心に人気の商品となっています。

フィリピン

2013年  
1号店開店



マニラ首都圏を中心に積極出店

フィリピン最大規模の財閥AyalaグループのAyala Land, Inc.と、フィリピンを代表する小売グループであるRustanグループのStores Specialists, Inc.との合弁会社SIAL CVS RETAILERS, INC.と合弁契約を結び、



2012年11月にPhilippine FamilyMart CVS, Inc.を設立、2013年4月に1号店をオープンしました。

中食を中心とした日本らしさを出した品揃えを武器に、先行する競合との差別化を進めながら、マニラ首都圏を中心に積極的な出店を行い、フィリピンにおける早期のブランド確立・浸透を図っていきます。



日本の味をそのまま再現したカツ丼は、競合他社にはない差別化商品として人気を博しています。



# CSR

(企業の社会的責任)

- 46 特集1：ステークホルダーダイアログ
- 50 ファミリーマートのCSR
- 52 特集2：次世代型フラッグシップ店舗
- 54 特集3：グローバルCSRの推進
- 56 地域社会とのかかわり
- 60 環境への取り組み
- 64 お客さまのために
- 66 より働きやすい職場のために

「あなたと、コンビニ、ファミリーマート」に込められた想い。



秋山 をね氏  
株式会社インテグレックス  
代表取締役社長

中山 勇  
株式会社ファミリーマート  
代表取締役社長

高岡 美佳  
株式会社ファミリーマート  
社外監査役

社会・生活インフラとして、社会的責任を果たすために  
必要なことを、有識者の方にお聞きしました。

### 本業を通じて社会に貢献する。 それがファミリーマートという会社。

秋山 をね氏  
株式会社インテグレックス  
代表取締役社長

SRIファンドへの投資助言だけでなく、企業・組織の理念の実現による“Integrity for Sustainability”を目指し、CSRサポートプログラムをさまざまな企業に提供している。



**高岡** まずは本年1月1日に社長に就任された中山社長から、ファミリーマートのCSRの本質について、秋山先生にご説明いただけますでしょうか？

**中山** 国内のファミリーマートには毎日1店舗当たり約1,000人、全店で約1,000万人の方々がお買い物されています。また、そこで働くストアスタッフが10万人以上いらっしゃいます。10万人のストアスタッフが、国民の10%にあたる方々に、仕事を通じてモノやサービスを提供し、より良い生活に貢献しています。それは同時に10万人のストアスタッフの生活を支えていることにもなります。ドラッカー※は組織の3つの役割として、「使命を果たす」「働く人を活かす」「社会の問

題の解決に貢献する」と言っていますが、私たちは日々の仕事でそれを果たしている、素晴らしい職場であると認識しています。本業を通じて社会に貢献する。それがファミリーマートという会社であり、ファミリーマートで働くということだと思います。

**秋山** 今のお話はCSRの本質だと思います。CSRの根幹は企業が理念を事業の中で実現していくことだと思います。事業を通じてどのように社会に貢献していくかが重要であり、そのためにも、ストアスタッフ一人ひとりがその想いを理解し、共有し、自分事として日々の仕事に落とし込んでいく。また、そのために会社がどのような取り組みをしていくかが重要になってきます。

※ピーター・ドラッカー：経済学者・経営思想家。「マネジメントを作った人」と称され、「企業の社会的責任」「知識労働者」「民営化」などの新しい概念を打ち出し、世界のビジネス界や経営者に大きな影響を与えた。



## 今、ファミリーマートにとって果たすべき重要なCSRとは。

### 現地のパートナーとの信頼関係が、 グローバルNo.1を目指すファミリーマートの重要課題。

**秋山** 急速な海外展開により海外で働いている従業員、あるいは海外のお客さまが急増しています。こういった方々に対し、どのようにファミリーマートの考え方を理解してもらい、共有してもらい、事業活動を現地化していくか。グローバルNo.1を目指す企業として、非常に重要なチャレンジになってくると思います。

**中山** 小売りという仕事はローカルと言いますか、その土地に密着した仕事です。そこに、外資の大手企業が、ただ仕組みだけを持ち込んで仕事をさせるというスタンスは通用しません。近代的な流通業・小売業が立ち上がり発展していくには長い時間が掛かります。本当にその国で永く事業を発展させるためには、現地パートナーとの信頼関係を強固なものにしていく必要があります。我々の価値観を共有できるビジネスパートナーを見つけ、そして彼らに主導

権を取っていただいで一緒に成長できるようにしていく。それが海外進出における我々の基本スタンスです。

**高岡** 海外のパートナーと価値観を共有するとなると、現地での労働慣行や人権、環境など、さまざまな違いを乗り越える必要があるかと思います。ISO26000などの国際的な社会的責任の規格にもつながりますが、そこは非常に難しい問題ではないかと思います。

**秋山** 地域や業種によつての違いはありますが、大切なのは、自社の理念や価値観は会社の軸としてしっかり共有し、日々の業務についてはローカライズするという事です。当たり前のことですが、現地の状況をよく見て、よく聞き、理解するということが重要で、その認識さえあればそんなに失敗することはないのかと思っています。

### 日々の努力により、社会・生活インフラとして、 コンビニエンスストアに求められる役割・期待に答えていく。

**高岡** 震災以降コンビニエンスストアが社会インフラとして注目されています。何か意識の変化などは生まれたのでしょうか？

**中山** 基本的なスタンスとしては、「より良い生活を消費者に提供する」という考えであり、それは変わりません。ただ、「より良い生活」というのは千差万別であり、また、日々変化いたします。震災以降の新たなニーズも加わり、いよいよ大変な仕事であると感じています。お客さまのニーズに対応する取り組みは毎日コツコツやらないといけない。そういう覚悟でいます。

**秋山** 震災以降、インフラとしての役割は高まりましたね。開いていてくれて良かった、電気が点いていて嬉しいとか、短い期

間でお店が開いたとか、あるのが当たり前のものであるというありがたさを日本中の人が感じました。コンビニへの期待、役割は間違いなくワンランクレベルアップしたというのを感じますね。

**中山** 福島県の川内村の店長がインタビューの中で、復興のお役に立ちたいという思いから、スタッフが楽しく仕事できるように日々工夫しているというお話をされていました。そうすることで、ここで働きたいと思う人が増えれば、その人たちが仕事をしながら生活しようと町に戻ってきてくれるかもしれない。だからできるだけ楽しく仕事しようと。これはいい取り組みだと思います。心構えが素晴らしいですね。

#### 高岡 美佳

立教大学経営学部教授  
株式会社ファミリーマート  
社外監査役

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、サステイナブル社会の形成と消費コミュニケーション。  
2011年5月、当社社外監査役に就任。



## 「経営者の本気度」が新たな企業文化を創造する。



中山 勇

株式会社ファミリーマート  
代表取締役社長

**秋山** CSRに取り組む一番のポイントは「経営者の本気度」だと思います。経営者が本当にいい仕事をしよう、社会に役立つ仕事をしていこうと思っているかどうか重要です。それを繰り返し伝え、仕組みを作り、一人ひとりが自分の仕事に落とし込んで考えられるようにする必要があります。これはもう経営者が本気にならないと実現できませんので、やはり経営者の想いが一番重要だと思います。

**高岡** 先ほど海外展開の話がありましたが、当然国内での店舗数も増やしていく中で、店舗数が増えると社会に与える影響や、環境負荷が増えてきます。CSRの重要性もますます大きくなってくると思います。

**中山** 小売業にとって、お店に並んでいる商品がどういう履歴でやってきたのかを突き詰めてマネジメントすることは、環境、

コンプライアンスも含めたCSRのポイントだと思っています。そして、それがいかに重要で難しい課題であるかということも認識しています。非常に手間とコストが掛かる取り組みですが、これを一般的なコストとしていくことが重要です。そして、そのことを社会全体で受け止めるように変わっていかないと一段上のステージには進めません。まずは、このような活動に各大手企業が率先して取り組むことが重要だと思います。

**秋山** そうですね。さらにもう一つ重要なポイントだと思うのが、消費者に対する啓発です。自分たちが消費するということが世界にどういった影響を与えているかを、店頭などで少しずつでも訴えていくとか、そういったことがこれから求められるCSRになっていくのだと思います。

### Column 1

#### 「7つの約束」と「3つのお願い」

中山社長は就任以来社内イントラネットでメッセージを発信し続けて、社員とのコミュニケーションを大切にされているとうかがいました。その点で素晴らしいと思うのは、社員・新入社員に向けたメッセージで7つの約束と3つのお願いということをおっしゃっています。お願いするだけでなく、まずご自分が7つの約束としてこれをやります、だからみんなもこの3つをやってくださいと、社長ご自身がきちんと発信されて、自らの姿勢で示していこうとされている。このことはファミリーマートの社内に浸透する雰囲気を作り出しているのではないかと感じました。

秋山をね氏（ダイアログより抜粋）

#### 【7つの約束】

1. 会社にとってすべきことを考える
2. 会社にとって良いことなのかを考える
3. アクションプランを作り実行していく
4. 意思決定に対して責任を負う
5. コミュニケーションに責任を持つ
6. 課題の中にチャンスを見出す
7. 生産的な会議をする

#### 【3つのお願い】

1. 志をひとつに
2. 実行力
3. 心身共に健康に

### Column 2

#### 今こそ頑張ろう、ファミリーマート！

東日本大震災の影響で住み慣れた地元を離れ、今なお30万人以上の人たちが避難生活を余儀なくされる中、川内村はいち早く「帰村宣言」を行い役場や学校など公的機能を再開させました。ファミリーマートは、役場からの要請やお客さまからの熱烈な要望に応え、営業を休止していたコンビニエンスストアを改装し、「村民帰村」事業支援のため出店。店長は、郡山市に避難していましたが、開店に合わせて川内村の自宅に戻り、日々「お客さまの期待を超える」営業を続けています。

#### VOICE

「お客さまと会話の絶えないアットホームな雰囲気を大切にしたい」と、故郷で復興の一翼を担うことに決めました。村民の皆さんや復旧・復興に携わる皆さんが、快適にお買い物できる環境づくりのお手伝いを目指していきたいと思っています。



ファミリーマート 川内村店  
寺岡 奈緒美 店長

## CSRと経営の一体化。 ファミリーマートの競争優位性を支える基盤。

**高岡** CSRというのは、直接売上につながるという無駄なコストだと思っている方もいらっしゃると思います。一方、最近はCSRが競争優位性につながるという考え方もありますが…。

**秋山** 今、世界の動きを考えると、社会への責任や社会への貢献を考えていない企業は、そもそも競争の土俵に上がれないという状況になっているかと思います。CSRは競争優位性を支える基盤になると思いますし、CSRと経営を一体化していかなければ、企業の持続的な成長はあり得ないというマインドに変化していかないと、恐らく本当の意味での競争力につながるCSRの取り組みはできないと思います。

**中山** そうですね。やはりCSRの意識がない企業は長期的に存続できないと思います。「私」「現在」ということではなく、「あなた」「将来」という価値観で仕事をすることが重要です。「私」「現在」という価値観で仕事をすることは、確かに今期の決算には効果があるかもしれませんが、将来のマイナスとして返ってくる。だから「あなた」「将来」という価値観で仕事に取り組んでいけるような企業にしたいと思っていますし、それを「ファミリーマートらしさ」としていきたいと思っています。次の世代のために「今、いい仕事をする」というマインド

をファミリーマートの企業文化にしていきたいと思っています。

**秋山** 最近の株主の注目点からいえば、「私」「現在」という会社より、「あなた」「将来」という会社の方がイノベティブだということでしょう。本業を通じた社会的な課題解決が最近のCSRの考え方となっていますが、課題があるところには必ずビジネスチャンスがあり、企業が課題を解決する中でビジネスが生まれ、利益につながるのです。

**中山** もちろん、今期きちんと利益を出していないと企業として存続できないので、「今日」のことも重要です。ただ、何か判断に迷った時に、「私」「現在」という価値観でYESとするか、「あなた」「将来」という価値観でYESとするか。足元のことも重要ですが、その価値観で考えるということが重要だと思います。

**高岡** 社会・生活インフラであるファミリーマートにとって、CSRに取り組むことで事業価値を通じた存在価値を一層高められるということですね。本日はどうもありがとうございました。



### ステークホルダーダイアログを受けて

当社のCSRについて、秋山先生に大変貴重なご意見をいただきました。どうもありがとうございました。

秋山先生がおっしゃる通り、CSRを浸透させるのに重要なことは社員にしっかりと考え方を伝え、私自身が社員との信頼関係をしっかりと構築する中で、率先して取り組むことと考えています。ファミリーマートグループとして志をひとつに、地域社会で、そしてグローバル社会で皆様に愛される、社会・生活インフラとしてのファミリーマートを目指していきたいと考えています。

私たちの仕事は、お客さまに「より良い生活」を送っていただくお手伝いをすることであり、地域社会の課題解決に直接つながる社会に貢献する仕事です。その一方でサプライチェーンとしては、一方が幸せになり、もう一方が不幸になるような仕事、いわゆるゼロサムの仕事では全く意味がありません。ファミリーマートにかかわったすべての方に喜んでいただき、その喜びが私たちの喜びにつながる。そのようなプラスサムの仕事をするのが重要で、それこそが一流の仕事であり、ファミリーマートの目指すCSRだと思っています。社員には次の世代のために「今、いい仕事をする」という価値観をマインドセットしCSRに取り組んでいく考えです。



**中山 勇**  
株式会社ファミリーマート  
代表取締役社長

# ファミリーマートのCSR

ストア  
スタッフ

将来世代

Environment

ファミリーマートのスローガン「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「共に」歩んでいきたい、という信頼関係の構築という想いが込められています。

社会・生活インフラとして、お客さまのニーズに応え、利便性を追求し、地域の皆様の生活になくてはならない存在になることを目指し、「物販」だけでなく、「金融機能」・「サービス機能」から、「地域の安全拠点」・「防災拠点」として、その役割を拡大させてきました。

日本全国、そしてグローバルに店舗を展開するファミリーマートにとってのCSRとは、地域社会の皆様「より良い生活」を提供する、付加価値を持った社会・生活インフラの実現であると考えています。

## ファミリーマートの基本理念

### ファミリーマートのスローガン

「あなたと、コンビニ、ファミリーマート」

### 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。」

## 基本姿勢

- 価値創造、クオリティの高い商品提供
- 地球環境への配慮、地域・社会への貢献
- 共同成長の精神（CO-GROWING）
- 創造性とチャレンジ精神、企業風土の醸成
- 倫理・法令遵守、オープン&フェアな企業活動

## 基本姿勢の具体的な実行・実践がファミリーマートのCSR

5月

### ファミリーマートでお買い物の間に充電が可能に！

電気自動車用急速充電器の整備および一般開放に向け設置実験を拡大



生活に密着し、かつ24時間365日利用できる社会インフラだからこそ店舗駐車場に急速充電器を設置することは、電気自動車ユーザーの利便性を向上させ、ひいては電気自動車の普及拡大につながると期待されます。急速充電器導入モデル店を全国に広げ、電気自動車の普及拡大を支援することで、低炭素社会の実現に寄与することを目指します。2013年5月末現在、28店舗でサービスを提供しています。

12月

### 「気軽にこころの豊かさ」を復興支援に！

移動販売車「ファミマ号」の巡回と福島県避難解除地域・川内村への出店



東日本大震災の被災地復興支援や買い物不便地域での買い物支援を目的に、2011年9月から移動販売車「ファミマ号」が各地を巡回し、日配・日用品を販売しています。

2012年12月には、復興庁及び川内村からの要請に基づき、避難解除された福島県川内村に、村唯一のコンビニエンスストアとして出店し、村民の皆様や復興に携わる皆様がより快適にお買い物できる環境づくりのお手伝いを進めています。

株主・  
投資家

お取引先

従業員

お客さま

加盟店

地域社会

地球環境

学生

NGO/NPO

## 「ファミリーマートらしさ」 推進活動により、 ステークホルダーの皆様へ価値を提供

Social

Governance

### ISO26000を活用した CSRマネジメント強化

ISO26000の発行により、社会的責任への取り組みの本格化が求められています。

国内外合わせて22,000店以上の店舗を抱えるファミリーマートにとって、世界基準でのCSRマネジメントは不可欠です。2011年度より、ISO26000のガイドラインに沿ったセルフチェックシートを活用し、自社のCSRの取り組みの現状把握、課題の抽出を進めており、どこの国でも社会的責任の行動と期待を認識し、地域社会と共に発展していくことを目指しています。

12月

### 社会・生活インフラ企業としての 新たな取り組み

高齢者専門弁当の配送網を活用した  
生活必需品の宅配を開始



子会社の株式会社シニアライフクリエイトが展開する高齢者向け配食サービス「宅配クック123」の配送網を活用した「買い物お助け便」宅配事業を一部地域で開始しました。「宅配クック123」をご利用のお客さまに、一緒にファミリーマートの商品もお届けするサービスで、同時にお客さまの安否確認も実施するなど、単なる配膳宅配とは異なる、新たな機能を強化しています。

### グローバル地域社会貢献活動

#### 「Toys for Tots」の取り組み

アメリカの「Famima!!」では、店頭におもちゃ受付用の専用箱を全店に設置し、新品のおもちゃや、飲料商品「neuro」の空ボトルを集めています。この活動は、集まったおもちゃをクリスマスプレゼントとして地域の恵まれない子どもたちに寄付するもので、集まった空ボトルは1ボトル=25セントとして慈善団体を通じておもちゃを買う資金に充てられます。



#### 小学生への奨学金活動

タイでは、子どもたちに奨学金と書籍や、食品等を寄付する奨学金活動を開始して、6年目となります。2012年11月には20回目の寄付を実施しました。



店頭には環境教育プロジェクトを推進しているラクタイ財団のチャリティボックスを設置しています。

12月

### 環境・社会貢献の取り組みを 知ってもらおう

エコプロダクツ2012に出展



日本最大級の環境展示会「エコプロダクツ2012」のこども向けテーマゾーン「Junior Green School」に出展しました。ブースではファミリーマートの環境や地域社会貢献の取り組みについて、クイズや商品展示を交えながら紹介。来場した子どもたちからは、「はじめて知りました!」「これからはベルマークのついたおむすびを買います!」など、うれしい声を聞くことができました。

## 持続可能な店舗設計への挑戦

ファミリーマートでは、事業活動で発生するCO<sub>2</sub>排出量の約90%を店舗から排出しています。このため、店舗施設における環境負荷の低減が、持続可能な事業活動の実現には欠かせない取り組みとなっています。

1996年から環境配慮型店舗の開発に取り組んでおり、早くから環境負荷低減の新技术を店舗に導入してきました。近年では照明のLED化などが標準装備化され大きな効果をあげています。

また、東日本大震災の影響から、コンビニエンスストアの災害時における社会インフラとしての重要性が改めて見直されており、店舗の営業継続を可能にする創電、蓄電機能の開発・施行も推進しています。

社会・生活インフラとしての責任を果たし、皆様から選んでいただける店舗を目指して、これからもさまざまな取り組みを推進していきます。

### これまでの省エネ設備取り組み変遷

- 1997年 太陽光発電設置（港南台インター、葉山町、つくば谷田部）
- 1999年 「ファサード看板照明一灯化」導入開始
- 2001年 「店内調光設備」3ゾーン分画システム導入開始
- 2003年 空調、冷蔵・冷凍一体化熱源システム導入
- 2004年 「LEDファサード看板」試験導入開始

- 2005年 「店内調光設備」5ゾーン分画システム導入開始
- 2010年 最新エコ店舗フラッグシップ「練馬豊玉中三丁目店」開店
- 2010年 LEDファサード看板 標準導入開始（新設店）
- 2011年 店内LED照明のLED化（段階的に導入開始）
- 2013年 次世代型フラッグシップ 船橋金杉店開店

### 店舗DATA

ファミリーマート 船橋金杉店  
（千葉県船橋市金杉3-1-4）  
店舗面積：58.55坪  
売場面積：44.55坪



### 次世代型 フラッグシップ 店舗



中村 輝大 店長（中央）とスタッフの皆さん

2013年2月、これまでの環境負荷低減の技術と新たな技術を集積した、次世代型フラッグシップ店舗を開店させました。

この店舗は、「環境負荷低減」、「災害時の営業継続」、「新技术の活用」を検証するという役割も兼ねており、これらの検証を重ねた上で、他店にも導入可能な機器に関しては積極的に拡大し、ファミリーマート全体の環境負荷低減を図り、社会・生活インフラとしてのファミリーマートの機能のさらなる充実を目指してまいります。

### フラッグシップ店舗における目標 従来型店舗（2010年度）との比較（1店舗平均）

	2010年度新設店	フラッグシップ店舗
電気使用量	170,000kwh	119,000kwh
CO <sub>2</sub> 排出量	65.28t	55.10t*

\* 2011年度CO<sub>2</sub>排出係数にて換算

# 次世代型フラッグシップ店舗

## 次世代型フラッグシップ店の注目ポイント

### 環境負荷低減 + 災害時対応

#### 太陽光発電 + リチウムイオン 蓄電池システム

太陽光で発電した電気の一部を照明に利用し電力使用を調整。余剰分は蓄電池に貯め、非常時電源として対応。POSレジや照明に給電し、非常時の店舗の営業継続を可能にします。



太陽光パネル



蓄電池

FamilyMart  
初

### 環境負荷低減技術

#### 地中熱 ヒートポンプ空調

地中深くの温度が安定した熱エネルギーを空調に有効利用することで、電気使用量を約30%削減します。



コンビニエンス  
ストア  
業界初

#### ノンフロンCO<sub>2</sub>冷媒・冷蔵冷凍システム

CO<sub>2</sub>冷媒利用システムによるノンフロン化により地球温暖化を抑制します。従来システムに比べ電気使用量を30%削減することも可能です。



FamilyMart  
初

## 新技術の活用

#### 硬質紙リサイクル 陳列棚

再利用が可能な100%硬質紙素材でできている商品陳列棚。製造段階においてもCO<sub>2</sub>の排出量を80%削減できています。



コンビニエンス  
ストア  
業界初

#### 次世代有機EL照明

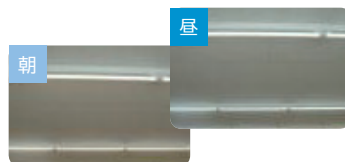
ポストLEDとされる次世代有機ELを業界で初めて照明（イトインのタスクライト）で使用。手元に明るい光をはなちます。



コンビニエンス  
ストア  
業界初

#### 調光調色LED照明システム

最新の店内LED照明で、時間帯や季節で店内照明の明るさや色をゾーンごとに可変制御。居心地のよい空間づくりを実現します。



朝から昼間はすがすがしい青色の光  
目覚めの朝は照度を落とします



夜は温かなオレンジの光

コンビニエンス  
ストア  
業界初

## Message

### 過去からの蓄積が未来のファミリーマートにつながっています。

この度、過去から積み上げてきた環境負荷低減技術の集積として、自然エネルギーを活用し災害に備える次世代型フラッグシップ店舗をオープンさせました。技術革新は日進月歩であり環境負荷低減の取り組みには終わりがありません。新たな技術をここで検証し、得られたデータをもとに、メーカー様と一緒に、さらなる技術開発を進め店舗の高機能化を推進していくことが重要です。今回採用した仕組みや技術は2015年の標準装備化に向けたトライアルで、通常の店舗に比べてまだまだコストがかかる取り組みとなっていますが、新たな技術が開発され、一般化すれば、社会全体の環境負荷低減に大きく貢献できますし、価格も下がってくると確信しています。大切なことは、店舗全体のライフサイクルアセスメントをいかに意識し、ファミリーマートの店舗づくりに係るすべての関係者の方々と想いを共有した上で設備の技術開発/再資源化に取り組むことだと思っています。

ファミリーマートのさらなる環境負荷低減の取り組みにどうぞご期待ください。



直井 英仁  
開発本部  
建設企画部長

# 世界の社会・生活インフラとして 果たすべき役割と責任

世界のどこへ行っても変わらない品質とサービスを提供し、安心してご利用いただくために、ファミリーマートとエリアフランチャイズ各社は、ファミリーマートの「社会的存在価値の共有」と「社会的責任の遂行」に向けて、ファミリーマートグローバルプロジェクトを通じてさまざまな取り組みを推進しています。

2012年にはグローバルファミリーマート全体での共通認識となる、「グローバルスローガン」、「グローバルアクションプランガイドライン」を設定しました。また、グローバルCSRプロジェクトでは、グローバルファミリーマートの社会的存在価値「Happiness for All」を策定し、CSR実務者会議を通じて2013年度以降の展開に向けたアクションプランの討議を重ねています。

世界の社会・生活インフラとして、世界中のお客さまから選ばれる存在となるために、グローバルファミリーマートは丸となって取り組んでいます。

## ファミリーマートグローバルプロジェクト CSR推進の取り組み



**2011年**  
グローバル共通の社会価値/  
CSRアクションプラン  
ISO26000共有

**2012年**  
グローバル共通の  
社会課題確認  
Happiness for All

**2013年**  
グローバル共通  
CSRアクションプラン実行

- 社会的存在価値の共創「Happiness for All」策定
- 3つのCSRアクションプラン策定

- グローバルCSRシンボル策定
- グローバルプログラムパートナー選定 (NGO)

- SCJ※とグローバルパートナーシッププログラム契約締結
- 寄付付エコバッグ販売

※SCJ : Save the Children Japan

### ファミリーマートグローバルスローガン

## 「Welcome to the Family」

### グローバルアクションガイドライン (行動指針)

1. パフォーマンス : お客さまの期待を超えよう
2. チームワーク : 仲間を信じ、ともに協力しよう
3. 感性 : 感性を磨こう
4. 勇気 : 挑戦を楽しもう
5. 誠実 : 自分にも他人にも正直でいよう

Global FamilyMart  
社会的存在価値  
の実現

### 事業を通じた社会的存在価値の実現

お客さま、地域社会、地球を幸せにする存在となる。

## 「Happiness for All」

~ customers, communities, the earth ~

### 3つのアクションプラン

- グローバル基金の設立
- グローバルエコバッグの開発
- For Kids For the Future こども育成支援



# 生活インフラとなるために

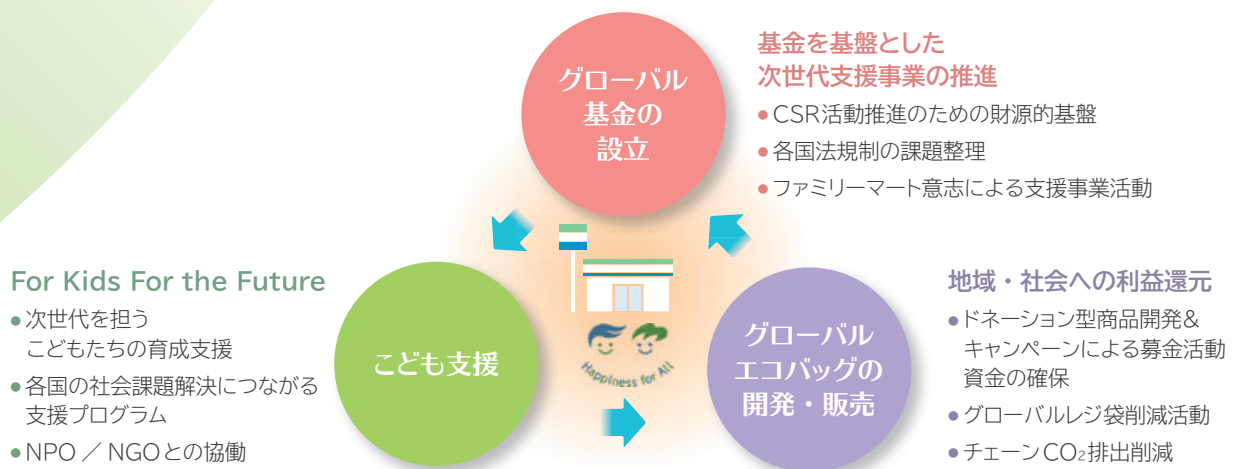
## CSR3つのアクションプランの進捗報告

グローバルファミリーマートプロジェクト、CSR実務者会議を通じて、ファミリーマートがお客さま、地域社会、地球を幸せにする存在となるために、CSR3つのアクションプランの策定を進めています。

これは、お客さまとともに推進するCSRの基盤としての「グローバル基金の設立」、「グローバルエコバッグ開発」を

含む環境保全活動、社会的な課題を解決するための「For Kids For the Future こども育成支援」の3つのプログラムから構成されています。2012年度は2回の実務者会議を通じて、こども支援の具体的プログラムの策定、エコバッグ開発の仕組みづくりに取り組み、2013年度にはさらなる展開を予定しています。

### グローバルCSR活動「3つのアクションプラン」の全体像



## グローバル環境プロジェクトの推進

2010年に洞爺湖で開催された、各国の経営トップが出席するFamilyMart Summitにおいて、グローバルCSRの一環として「グローバル環境プロジェクト」の取り組みが合意されました。2011年の上海サミットでは、2015年までに2010年度比20%の電力消費量削減目標が可決され、以後各国で目標達成に向けたアクションプランの推進に取り組んでいます。

新設店を中心とした、「省エネ機器導入・照明LED化」「冷ケース/空調/照明のインバータ化」の推進や、既存店における節電対策をはじめ、各国で、さまざまな電力消費量削減に向けた取り組みを進めた結果、2012年度はグローバルファミリーマート全体で、当初計画通り2010年度比6%の削減を達成しています。

### グローバル環境プロジェクト宣言内容

グローバルファミリーマートで、2015年までに1店舗当たりの電力消費量

20%削減\*  
(2010年度比)

※2015年までに、1店舗当たりの電力消費量を2010年度の167,000kwh (グローバルファミリーマートの全店舗の電力消費量を店舗数で割った数字) から20%削減する。

### 各社別数値目標&アクションプラン

地域	数値目標 (2010年対比)	アクションプラン		既存店
		新設店	既存店	
台湾	▲10%	省エネ機器導入	照明LED化	節電対策 (節電ガイドライン)
中国	▲25%	インバータ化 (冷ケース・空調・店内照明)	照明LED化	
タイ	▲20%	インバータ化(冷ケース・空調・店内照明)		
アメリカ	▲5%	LED化推進提案		
日本	▲15%	LED化推進 (看板・店内照明・オープンケース照明・ 駐車場照明等)		

# 地域社会へのファミリーマートの責任

社会構造の変化や、それに伴う生活者の意識の変化により、コンビニエンスストアに寄せられる期待はますます大きくなっています。社会・生活インフラとして地域社会とともに歩むファミリーマートは、より良い地域社会をつくるため、社会的な役割を果たし、地域社会の皆様にごく親しみを感じていただけるコンビニエンスストアを目指すことを、社会貢献方針に定めています。いつの時代も、便利さだけでなく「こころの豊かさ」を提供する存在でありたい。その想いのもと、地域社会貢献活動に取り組んでおります。

## ファミリーマートの社会貢献方針

2007年3月1日制定

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。

## ファミリーマートの募金活動

店頭で募金を集める活動は、地域の生活に密着しており、また日本全国に約9,500店の店舗を展開し、1日に国民の1割にあたる約1,000万人のお客さまにご利用いただいているファミリーマートにとって、その特性を生かし、募金拠点として大きな役割を果たす最適な社会貢献であると考えています。

1993年にコンビニエンスストアとして初めて店頭レジカウンターに募金箱を設置。2009年には店頭のマルチメディア

端末Famiポートで寄付先指定の募金受付も開始しました。

お客さまからお預かりした募金は、夢のある社会貢献活動に取り組むNPO/NGOの活動支援の資金として寄付しています。ファミリーマートとしてのマッチング寄付、災害時の緊急援助としての義援金募金と合わせて、国内ファミリーマート全店で取り組んでいます。

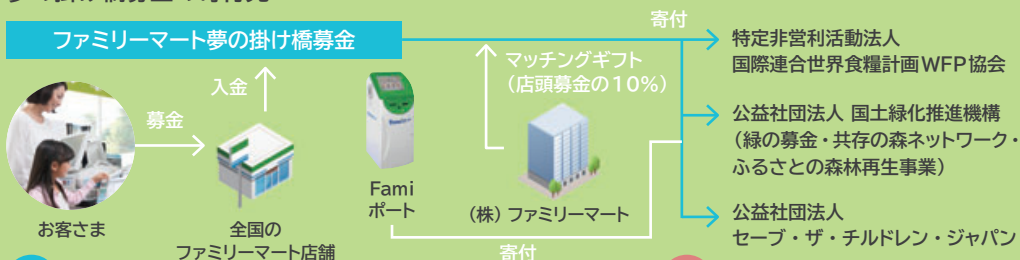


店頭募金  
夢の掛け橋募金箱

## ファミリーマート夢の掛け橋募金

2006年4月より店頭募金を新たに「夢の掛け橋募金」とし、世界の子どもたちと地球の未来のために活動を行うNPO/NGOの活動支援の募金として実施しています。ファミリーマート店舗は募金していただいたお客さまと、社会的な活動を行うNPO/NGOとの掛け橋としての役割を担っており、お客さまから寄せられた募金は、特定非営利活動法人 国際連合世界食糧計画WFP協会(国連WFP)、公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン、公益社団法人国土緑化推進機構(緑の募金・共存の森ネットワーク・ふるさとの森林再生事業)の3団体にファミリーマートのマッチングギフトと合わせて寄付しています。

### 夢の掛け橋募金の寄付先



#### Famiポート募金

店頭のマルチメディア端末Famiポートでは、募金先・募金額を指定して寄付することができます。東日本大震災復興支援の寄付も継続して受け付けています。



#### マッチングギフト

ファミリーマートでは、皆様からの募金に、マッチングギフトとして一定額を上乗せした上で、各団体への活動支援資金として寄付しています。



### 募金総額と活動報告

2012年度の募金総額は店頭募金、マッチングギフト、Famiポート募金の他、寄付付商品の一部、売上の一部寄付を合わせて319,671,893円となりました。2012年7月14日-7月31日は九州地域豪雨義援金として、大分、福岡、熊本の3県に寄付いたしました。NGO/NPOを通じ、東日本大震災被災地の子ども支援、世界の子どもの食糧・教育支援、団体の活動支援に使用させて頂きました。\*各団体への寄付金額はファミリーマートコーポレートサイトにてご報告いたしております。

## 活動報告

国連WFP

### RED CUP CAMPAIGN

国連WFPは、飢餓のない世界を目指して活動する国連の食糧支援機関です。

店舗で赤いカップのキャンペーンマークがついた商品の



売上の一部が、国連WFPの「学校給食プログラム」に役立てられています。



こどもたちへの教育の  
機会の提供と  
被災児童の日常回復支援



写真提供：セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン

### セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン

セーブ・ザ・チルドレンは90年にわたり、こどもの権利を守るための活動を世界中で行っている、民間の国際援助団体（NGO）です。ファミリーマートは、1993年からセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンの活動支援を行っています。東日本大震災以降は東北にも事務所を開設し、被災地でのこども支援活動も実施しています。

森林の素晴らしさ、  
大切さを伝える

### 「森の教室」を応援



国土緑化推進機構が緑の募金を活用して主催する「森の教室 どんぐりくんと森の仲間たち」は幼稚園・保育園児に森の素晴らしさを伝え、森づくりに加わってもらうプログラムで、2012年度は被災地を中心に巡回しました。ここでは森づくりのキャラクターショーを楽しみ、どんぐりの種まきをしてもらいます。さらに2年後には苗を回収し、植林を実施する予定です。

これまで「森の教室」は8都道県で21公演を行い、1,896人の園児が参加しています。

次世代育成と自然との共生に  
取り組む

### 「聞き書き甲子園」 への支援



「聞き書き甲子園」は、NPO法人共存の森ネットワーク等が主催しており、日本全国の高校生が森や海、川の名手・名人を訪ねて、人間性に触れながら、地域の伝統、文化、知恵や技術、営みそのものを「聞き書き」し、記録に残す活動です。ここでも、募金の一部が使われており、店頭での募集告知（店内放送やレジ液晶画面告知）の協力もしています。この活動は、高校生たちが世代を超えて日本の農山・漁村で暮らす方々の知恵を学ぶ、次世代育成の取り組みであり、聞き書き宿泊研修への社員派遣など、2005年から支援を行っています。

震災復興支援を通じて  
コミュニティの未来を考える

### 大槌町吉里吉里地区 ボランティアツアー



NPO法人共存の森ネットワークとの協働により「森と海・暮らしの復興ボランティアツアー」が開催されました。

岩手県大槌町吉里吉里地区は東日本大震災で甚大な被害を受けましたが、直後から住民が一意団結して復興に向けて取り組んでいる地域です。ボランティアツアーにはファミリーマート社員も参加し、地域の皆さんとコミュニケーションの時間をもちながら、掲示板を11ヶ所に寄付・設置したほか、草取りのお手伝いなどを行いました。

### 支援活動内容

地域の皆さんと協業で実施するボランティア活動  
(掲示板設置・草取り)

被災時の話や今後の展望などの思いを共有する  
「被災地の聞き書き101」

復興朝市（買い物支援）

釜石森林組合のオフセットクレジット（J-VER）の購入

## 商品を通じた取り組み

### TABLE FOR TWOの取り組み

ファミリーマートは、世界的な食の不均衡を解消し、健全な食のあり方を実現しようという“TABLE FOR TWO (テーブル・フォー・ツー)” (以下TFT) の活動に継続的な支援をしています。

ファミリーマート湘南研修センターでは、2007年より毎週水曜日の夕食から1食当たり20円寄付する取り組みを実施しています。

2012年は、TFTと共同開発した寄付金付きの「カロリーひかえめのど飴」を販売し、売上の3%をTFTを通じてア

リカの子どもたちの給食費用として寄付いたしました。2012年12月には「チキンで世界に愛を」のチャリティプロジェクトを実施。ファミリーマート公式Facebookページのチキン情報の配信に、期間中“いいね!”ボタンを押して下さった方の人数に応じて、1件当たり100円の寄付を実施いたしました。



### おむすび全品にベルマーク

「すべての子どもに等しく、豊かな環境のなかで教育を受けさせたい」というベルマーク活動の願いに賛同し、2008年4月1日より、全国で販売しているおむすび全品にベルマークを付けています。ファミリーマートの店頭、本社、事

業所で集まったベルマークを、東北の小学校に寄贈する被災地支援を継続しています。



## ファミマものづくりアカデミー

学生に小売業、製造業、流通業について学んでもらうために、ファミリーマートの商品開発チームが学校でマーケティングの講義を行い、商品開発から発売までを経験してもらう「ファミマものづくりアカデミー」に、2012年度は16校が参加しました。ファミリーマートでは自治体との包括協定を締結し、地産食材の活用、地域の生産者との取り組み、地域企業とのタイアップなどを積極的に取り組んで

います。その中、このプログラムは食を通じての地域おこしをコンセプトに公私立の学校で実施しています。



ファミリーマート商品担当者によるマーケティング講義

## 次世代育成の取り組み

### ありがとうの手紙コンテスト

今年で4回目の開催を迎えた「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」を培い、気持ちを素直に表す大人に成長して欲しいという思いからスタートしました。回を重ねるごとに作品応募数も増え、2012年度は44,544通もの「感謝の気持ち」が寄せられました。

初回から審査員をいただいているフリージャーナリストの池上彰氏をはじめとする4名の審査員により、最優秀作品賞21作品、審査員特別賞36作品、学校・団体賞7校が選定されました。また、最優秀作品賞受賞者には、学校にファミリーマートが赴き、表彰状をお渡ししています。



Voice



いつも自分が使っているものへの思い、兄弟からゆずられたお古、おばあちゃんから買ってもらったもの、その背景にある家族の姿、人に対する思いに心を動かされました。

審査員を務めて4回目を数えますが、優れた文章力を感じる作品や全体の構成が大変うまい作品が多く、最後まで読んで初めてわかる、伝えたかった思いや背景になるほどそうだったのかと涙ぐむこともありました。



審査員長  
池上 彰氏

## 被災地の 継続支援

### セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンと協働 子どもたちにワカメ販売の出前授業を実施

社員が講師となり小学校や中学校、高校に出向いて講義する「出前授業」。2012年は被災地で子ども支援を行っているセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンからの要請により、震災大津波で膨大な被害を受けた、岩手県大船渡市にある末崎中学校の「ワカメの養殖・販売の総合学習」において、販売支援の出前授業を行いました。震災により一度は養殖施設として、大切に育てたワカメをすべて流されてしまいましたが、それを乗り越え取り組みを再開した生徒たちに、少しでも力になればと思い、挨拶や接客、販促物の作成など「販売の心構え」を伝授しました。



生徒たちに笑顔の作り方を伝授

### 移動販売車による仮設住宅への巡回営業

お客様の来店が困難な地域や、買い物不便な被災地域に移動販売車が巡回営業を実施しています。被災地では、宮城県気仙沼市の介護老人保健施設「はまなすの丘」横の仮設住宅等で、便利にご利用いただいています。



移動販売車「ファミマ号」

### 災害時にも営業を継続させるために

コンビニエンスストアは、非常時でも営業を継続させることが社会・生活インフラとしての責任ともいえます。ファミリーマートでは、災害時においても営業を継続し、地域の皆様にご利用いただけるよう、東日本大震災を機に事業継続計画（BCP）を再策定し、営業継続のための補完機能体制の構築に取り組んでいます。

### 新規出店・営業再開

お客様の励ましから勇気と元気をいただき、被災地域での営業が再開し始めました。

営業再開こそがお客様と地域への恩返しと信じ、店長は営業の再開を決意しています。スタッフと一緒に営業再開を果たした店舗は、近隣住民の皆様をはじめ工事関係者の皆様にご利用いただき、改めてその便利さを喜んでいただいています。



プレハブ式のユニット仮設店舗

### Famiポートで東日本大震災義援金を 継続受付中

店内のFamiポートでは東日本大震災義援金を現在も継続して受け付けております。2012年度は日本赤十字社・社会福祉法人中央共同募金会（赤い羽根共同募金会）・あしなが育英会（2012年10月迄）に36,074,500円を寄付いたしました。

#### 東日本大震災義援金ご報告

義援金  
合計金額

¥1,312,473,986

(2013年6月10日11:00現在)



# 地球環境へのファミリーマートの責任

24時間、365日営業するファミリーマートにとって環境負荷削減の取り組みは重要な社会的使命と認識しています。コンビニエンスストアとしては初めて1999年にISO14001の認証を本部および、全店舗で取得し環境影響評価と対策について実施計画を立て、環境目的・環境目標による継続的な改善に取り組んでいます。

私たちの事業活動における環境負荷はその約90%が店舗運営から発生するものです。そのため、「物流」「店舗施設」「店舗運営」「商品」の取り組みの中でCO<sub>2</sub>排出抑制策を講じています。さらに、日本のすぐれた技術を海外店舗施設に導入することで地球レベルでのCO<sub>2</sub>発生削減に取り

組む2国間クレジットの推進事業にもグローバルプロジェクトを通じて取り組んでいます。

**ファミリーマート環境方針 (概要)**  
1998年11月16日制定・2007年3月1日改訂

**I. 事業活動を通じた環境配慮**

- ① 環境と安全に配慮した商品・サービスの提供
- ② 環境に配慮した商品配送
- ③ 環境に配慮した店舗施設
- ④ 地域・社会に配慮した店舗運営と廃棄物適正処理
- ⑤ 事務所、社有車の環境配慮

**II. 環境関連諸法規の遵守**

**III. 組織の整備と啓発活動**

**IV. 環境方針の公開**

## 環境マネジメントシステムによる環境活動の評価と検証

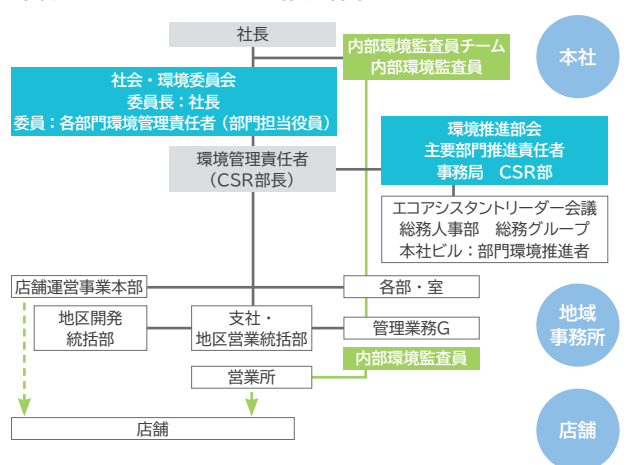
1999年以来、社長をトップとする全社的体制で環境マネジメントシステムを推進し、全店舗と本部全事業所で継続的な環境改善に努めてきました。



2012年度  
マネジメントレビュー

外部機関による外部環境審査の他、CSR部員と管理業務グループ社員も内部環境監査員の資格を取得し、社員による内部環境監査体制を充実させ、運用状況を厳しくチェックしています。

### 環境マネジメントシステム推進体制



### 2012年度の環境目標と進捗結果

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（食品リサイクル）等の事業活動を通じ、目標を立て、環境負荷低減に向けて取り組み、進捗結果について評価しました。

(一部抜粋)

	目標	定量目標	取り組み	評価
商品	製造工場における食品リサイクル率の向上	80.0%以上	廃油/野菜屑等の残さのリサイクル率83.8%で目標を達成	達成
	We Love Green商品のマーク貼付基準づくり	-	エコマーク基準を参考に貼付基準を策定し目標を達成	達成
	商品キャンペーンによる環境配慮推進	オフセット量 366t-CO <sub>2</sub>	2012年8月にカーボン・オフセット・キャンペーンを実施し、366t-CO <sub>2</sub> をオフセット	達成
物流	配送に伴う店当たりCO <sub>2</sub> 排出量の削減	前年比99.6%	店当たりの走行距離を前年比98.0%に抑え、目標を達成	達成
	定温、常温センター取扱高(千円)当りに使用する電気使用量	前年比99.0%	LED照明の交換を進め、節電活動により前年比93.6%と目標を達成	達成
店舗施設	加盟店選択によるメンテナンスの推進	3,300件	天井照明一層交換、空調機洗浄、レンジフード分解洗浄メンテナンス2,556件実施で前年比123.7%と大幅に上回ったが、目標は達成できなかった	改善
	省エネ設備導入による省エネの推進	1,028台導入	消費電力従来品対比マイナス20%のハンドドライヤーの仕様変更による省エネ化導入目標比196.1%で目標達成	達成
店舗運営	店舗電気使用量削減	前年比99.0%	節電ガイドライン「店舗でできる節電10ヶ条」の推進等を行ってきたが、電気使用量は前年比100.8%と微増、目標は達成できなかった	改善

評価：達成=100%達成 改善=70%以上100%未満の場合 未達成=70%未満の場合

## 商品の取り組み

### 植物由来のプラスチック容器

環境負荷を軽減できる容器の使用や包材の簡易化に取り組んでいます。2007年4月より、「バイオマスプラスチック」容器を使用したサラダを発売。この容器はとうもろこしなどから作られる植物由来プラスチックで、原料である植物が光合成によってCO<sub>2</sub>を吸収（固定）していることから、燃焼等によってCO<sub>2</sub>が発生しても、実質的には大気中のCO<sub>2</sub>は増加させない他、石油の節約になります。

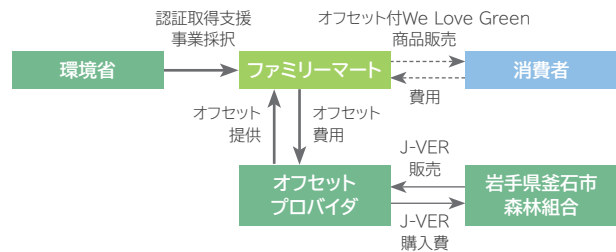


バイオマスプラスチック容器を使用したサラダ

### カーボン・オフセットの実施

2012年8月、期間中販売した環境配慮型プライベートブランド「We Love Green」の日用品商品35種類の製造時におけるGHG（温室効果ガス）排出量を、被災地域の釜石市森林整備事業などから排出されるJ-VER※を用いてオフセットしています。 ■オフセット量：366t-CO<sub>2</sub>

#### 釜石森林組合J-VERカーボン・オフセットの仕組み



※ 国内の温室効果ガス排出削減・森林吸収プロジェクトにより生み出された削減・吸収量に基づいて環境省が発行するクレジット

## 物流の取り組み

### 共同配送化による効率化推進

店舗の出店エリア、出店計画に沿って物流センターを配置、さらに温度帯別共同配送の仕組みを構築し効率的に店舗が欲しい量を、決められた時間に納品しています。

1日平均8回の納品は店舗の販売ピーク時間に合わせた売場づくりや、効率的な作業スケジュールの組み立てを可能にしています。

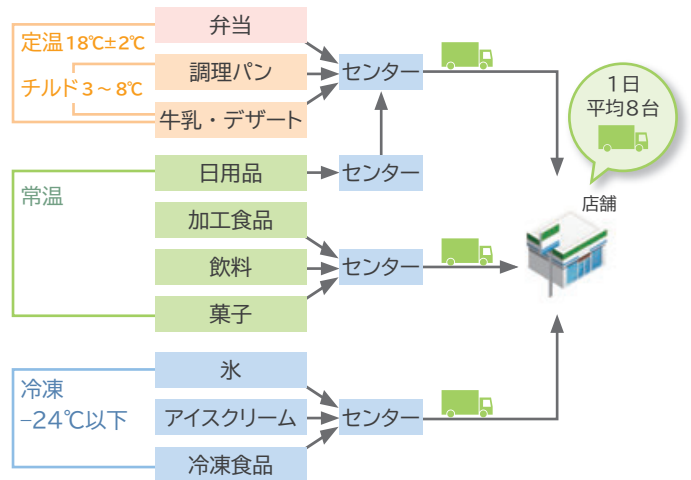
2012年度は10月末に関東地区に三郷中央定温センター、11月末に関西地区に西淀川定温センターを新規に開設し、より一層の配送サービスレベルの向上につなげています。

ファミリーマートの定温配送車両は、使用年限を原則5年、走行距離50万km以内と定めて随時代替を進め、最新の排ガス規制をクリアできる車両を常に導入しています。中でも中食商品を配送する定温車両は、1日3回と配送頻度が高く、1日当たりの走行距離も多くなるため、定温センターでは、EMS（エコドライブ管理システム）を導入して、配送車両のアイドリングや急発進、急加速等無駄な排気ガスを生む運転をしていないかを随時チェックしています。

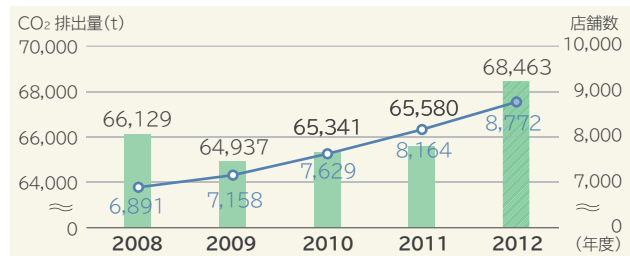


2012年10月に開設した三郷中央定温センターには太陽光パネルを設置

### 温度帯別共同配送の仕組み



### 配送車両におけるCO<sub>2</sub>排出量と店舗数\*の推移



\* (株)ファミリーマートの国内プロパー店舗数

※2011年度は東日本大震災による配送車両・配送回数の減少が発生しています。

## 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

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、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。



木造フレーム&パネル工法  
(建築中の店舗入り口)



建設中の店内

2013年3月現在、102店舗で導入しています。

### 照明のLED化、ウォークイン冷蔵庫の省エネ化

ファミリーマートでは、ファサードや駐車場照明、オープンケースなどの照明をLED化し、使用エネルギーの削減に取り組んでいます。

また、ウォークイン冷蔵庫の照明をインバータタイプのランプに切り替えたり、ガラス層の結露防止ヒーターを一部廃止することで、従来比75%の省エネを達成しています。



LEDファサード看板



ウォークイン冷蔵庫照明をインバータ化

## 店舗運営での取り組み

### レジ袋使用量の削減

2006年度より社団法人日本フランチャイズチェーン協会が主催する「レジ袋削減キャンペーン」の一環として、ポスターの店内掲示やレジ液晶POPによりマイバッグ持参を呼び掛けているほか、レジ袋の薄肉化に取り組んでいます。また、自治体と共同でレジ袋不要カードを店内に設置する（一部店舗）など、お客さまへの訴求も推進しています。

社団法人日本フランチャイズチェーン協会の削減目標である「買い物1回当たりのレジ袋使用重量を2010年度に対して、2013年度までに10%削減」にも取り組んでいます。

### 1店舗当たりレジ袋使用量と 2000年度比削減率

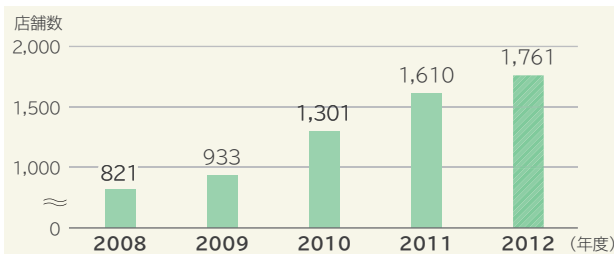


### 中食商品のリサイクル推進と廃棄低減

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、メタンにリサイクルしています。

2012年度は1,761店舗が同システムを導入し、また廃食用油は100%リサイクルされています。食品リサイクル率は51.2%（発生抑制含む）となり、食品小売業の業種別目標45%を達成、また、食品廃棄物の売上高100万円当たりの発生量は25.1kgとなり、業種別発生抑制目標の44.1kgを達成しています。中でも、中食商品の製造委託工場の商品残さを一部回収し、養豚用に液体飼料（リキッドフィーディング）化する取り組みでは、2011年度に新たな食品リサイクル・ループを構築し、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ます。

### 生ゴミ回収リサイクル実施店の推移



### 食品廃棄物等の発生抑制の目標値

食品廃棄物の  
売上高100万円  
当たりの発生量

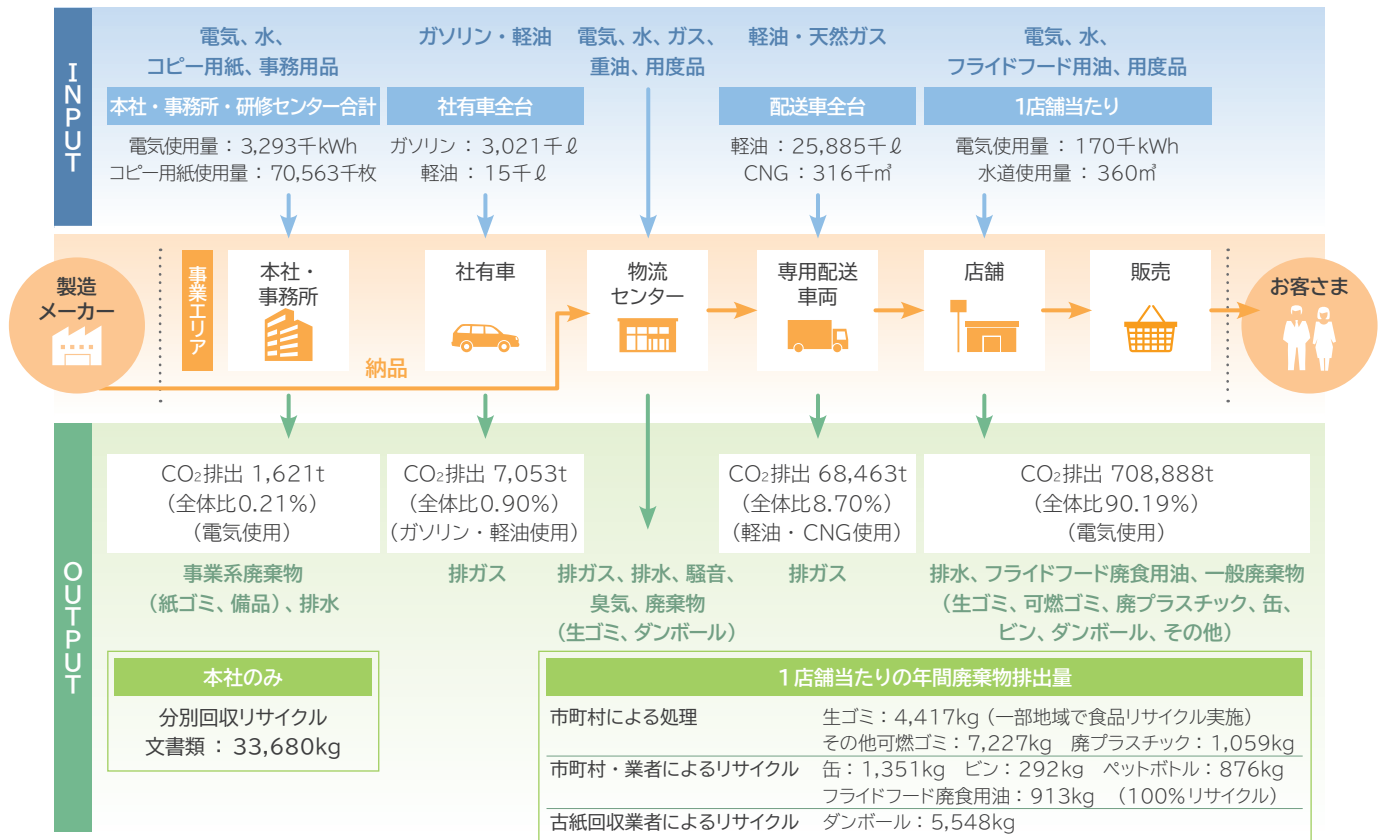


※食品リサイクル法における  
コンビニエンスストア業界  
の2012年度の発生抑制  
の目標値：売上高100万  
円当たり44.1kg



ファミリーマートの  
マテリアル  
フロー

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継続してきました。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。

2013年度の  
目標

2013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（商品開発・製造時の廃棄物の排出）、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)

	目標	定量目標
商品	商品のロングライフ化により店舗廃棄ロス及びゴミの削減/廃棄ロス5%削減	前年比95.0%
	商品登録、改廃アイテム削減による工場における生産性向上とロス削減/工場廃棄ロス10%削減	前年比90.0%
	納品期限1/3見直しの検討および適正運用の推進	-
	FamilyMart collectionでのWe Love Green商品開発・展開	年間8アイテム
物流	配送に伴う店当たりCO <sub>2</sub> 排出量の削減	前年比99.6%
	定温・常温センターでの取扱高(千円)当たり使用する電気量の削減	前年比99.0%
店舗施設	2013年度新設店・全面改装店舗で店内LED照明を導入促進	導入率80.0%
	駐車場のLED照明による省エネ推進/新設店舗全体の65%に導入	導入率65.0%
店舗運営	店舗の電気使用量削減	前年比99.0%
	食品リサイクルの推進	リサイクル率37.4%
	レジ袋使用量削減	2010年度比90.0%
事務所	本社ビル電気使用量削減	前年比98.0%

## 社会・生活インフラとして お客さまへのファミリーマートの約束

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。2002年以降、「食品添加物総量の削減」を段階的に進め、2005年1月からはすべての中食商品の保存料、合成着色料、甘味料の使用を中止しています。「品質の確保」とお客さまに満足していただける味の「おいしさの維持」にこだわり、安全・安心な商品づくりを行っています。

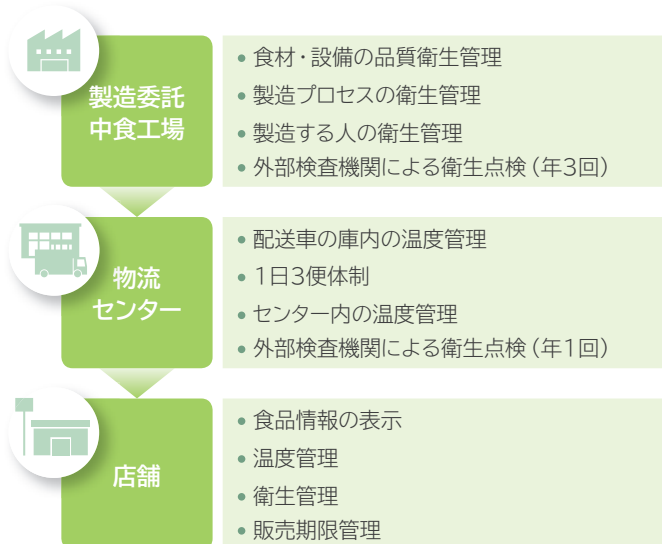
また、お客さまの声や、ご指摘はフリーダイヤルのお電話をはじめ、PC/携帯でのe-mailからもお寄せいただける対応を取っております。お寄せいただいた声は社内イントラネットの情報システムを通じて共有し、店舗運営の改善や励みに活かし、一層のお客さま満足につなげています。

### 安全と安心をお届け

#### 品質管理体制

おむすび、寿司、弁当、惣菜、サラダ、サンドイッチ、麺類などの中食商品に使用する食材は、ファミリーマート品質基準に適したものを全国の製造委託工場に供給しています。各製造工場でも食材の受入れ検査を実施しており、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、毎日、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	
• 外部検査機関による細菌・栄養成分検査	



品質衛生管理  
ハンドブック

#### お取引先との協働体制

安全・安心を確保する取り組みの一つとして、隔月でお取引先の品質管理責任者にお集まりいただき、「全国品質管理会議」を開催しています。この会議では、品質衛生管理のポイントの解説や各工場の事例発表、外部講師によるセミナーなどを行い、ノウハウの共有とともに、自主管理の向上に役立てています。

さらに、2012年度より販売を開始したFamilyMart collection商品は、発売前に表示・工場審査を実施し、適合を確認した上で発売を開始しています。



全国品質管理会議で外部講師を招いた研修を実施

#### 商品情報を細かく表示

ラベルの表示内容アレルギー表示について、法律で義務付けられている7品目に加え、表示推奨の19品目も表示するなど、お客さまが安心して商品を選べるように配慮しています。

## お客様の声に応える仕組み

### お客様相談室

ファミリーマートでは「お客様相談室」を設け、電話や手紙、インターネット、携帯電話などでお客様の声をお受けしています。「お客様相談室」に寄せられたすべてのご意見は担当部門にすみやかに伝達され、担当者と店舗が随時連携しながら迅速な改善に活用しています。また、社員全員がお客様のご意見を共有し、信頼関係の向上に役立てられるよう、社内のイントラネットを活用した情報共有を進めています。

店舗数の拡大とともに、お寄せいただくお客様の声の件数も増加し、2012年度は40,569件となりました。

### お客様相談室に寄せられた声

お客様から寄せられた声の中で、「レジ対応」と「マナー関係」という、接客に関するご要望、ご意見が約半数を占めています。これはファミリーマートの全社員・スタッフのお客様に対する気持ちが不足している結果だと重く受け止め、改善に向けての取り組みを加盟店とともに進めています。

2011年度より、店舗運営の基本であるサービス・品質・清潔を高いレベルで実践し、ホスピタリティの「こころ」で日々のオペレーションにあたるストアスタッフを「ほめる」機会として、表彰制度「ストアスタッフアワード」を開始しました。優秀なスタッフを通じて、店舗全体の「高質接客」につなげています。

### お問合せチャネルと傾聴を進めるための取り組み

年度	取り組み内容
2008以前	フリーダイヤル・PCのwebメールでのお問合せ受付
2009年度	携帯電話からメールによるお問合せ受付開始
2010年度	よくあるお問合せ検索機能改修
2013年度	コールセンター増床。オペレーターの増員とともに応対品質の向上へ、育成システムと職場環境の改善

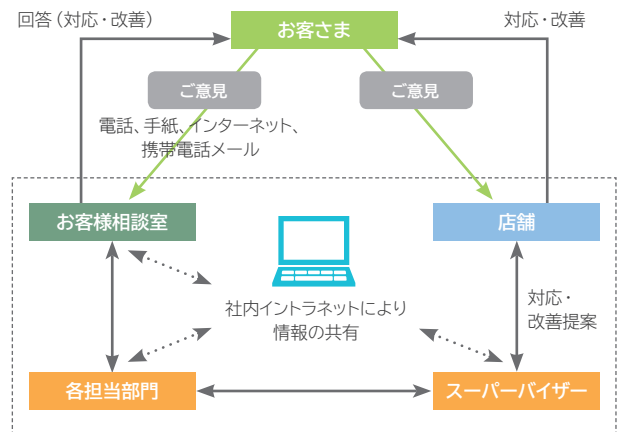
### お褒めを励みに

お客様の声を励みに、そして一層の接客向上につなげるためにファミリーマートではお客様の声や期待、お褒めを本社、店舗掲出用にそれぞれ「ほのぼのホスピタリティ集」「スタッフのおほめかわら版」として年間で計4回発行しています。お客様の声を共有し、一人ひとりのモチベーション向上につなげることで、ホスピタリティあふれる店舗運営にこれからも努めてまいります。

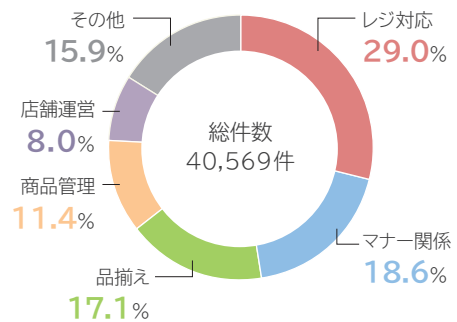


ほのぼのホスピタリティ集とおほめかわら版

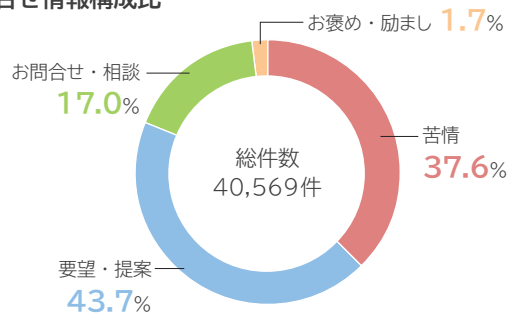
### お客様の声を改善につなげる仕組み



### 2012年度お客様相談室全情報分類



### お問合せ情報構成比



## 雇用・労働慣行におけるファミリーマートの責任

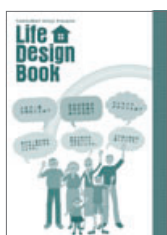
ファミリーマートは、社員の自発性と働く意欲を尊重し、働きがい、生きがいを感じられる職場づくりを目指しています。一人ひとりが豊かな創造性とチャレンジ精神を発揮し、会社全体の活性化につながるように、また、それぞれの特性やライフスタイルに応じていきいきと働くことができるよう、各種制度を整備し、仕組みの拡充を図っています。2010年度からは地域限定勤務制度・転居配慮制度を導入し、介護や育児など転勤・転居が困難な社員の事情を考慮した勤務を可能にしています。

ファミリーマートはさまざまな仕組みと制度の充実により、社員の仕事と生活の両立を支援しています。

### 人権、ダイバーシティへの取り組み

#### ワーク・ライフ・バランスの推進

社員一人ひとりが「働きがい、生きがい」を感じながら仕事に打ち込むことができる“働く場”として魅力ある会社にしていくため、ワーク（仕事）とライフ（生活）の両立の実現に向け、ハンドブックの発行、労使共同でワーク・ライフ・バ



Life Design Book

ランスの実現に向けたセミナーの開催、業務効率化をサポートするツール「ワーク・ライフ・バランス手帳」を配布するなどさまざまな取り組みを進めています。

また、社員の育児や介護をサポートするために、育児休

暇・育児休職、育児勤務、介護休職などの各種制度を設けるとともに、転居配慮制度も導入しました。

#### 制度利用者数推移(人)

	10/2	11/2	12/2	13/2
育児休暇・育児休職	17 (8)	21 (12)	31 (13)	37 (13)
育児勤務	25	32	32	39
介護休職	0	0	3	1
地域限定勤務	-	27	47	52
転居配慮	-	23	20	1

※2012年度は出産予定者15名中13名が育児休職を取得

※( ): 当該年度に新たに育児休職を取得した人数

#### 障がい者の雇用、定年退職者の再雇用

採用地域、職域の拡大を図りつつ、入社後のフォロー、支援機関との連携強化により、障がい者の定着率の向上に取り組んでいます。障がい者雇用率は、2013年3月1日現在、1.96%となり、法定雇用率を上回りました。

また、高齢化社会や団塊世代の定年退職者の増加など、労働人口の減少を考慮し、2006年より定年退職者再雇用制度を設けています。

#### 障がい者雇用率(%)

年	雇用率
2011年3月	1.83
2012年3月	1.99
2013年3月	1.96

#### 定年退職者再雇用人数(人)

年度	人数
2010年	23 (8)
2011年	24 (5)
2012年	29 (9)

※( ): 当該年度に新たに再雇用した人数



### より良い職場環境の構築

#### メンタルヘルスケアの推進

外部機関によるメンタルヘルスサポートとして定期的な「ストレスチェック」を全社員に実施しています。

診断後のサポートとして電話・対面カウンセリングによる無料相談窓口でのセルフケアの他、産業医、産業カウンセ

ラーとの面談を実施しています。合わせて結果として出た全体の傾向を把握し、組織として職場環境の改善に活用しています。

社員一人ひとりが健康状態を把握する機会となっています。

#### 労使での取り組み

ファミリーマートユニオンは、ユニオンショップ制を採用しており、組合員数は2,754名(2013年2月28日現在)となっています。ファミリーマートを永続的に発展させ、組合員の幸せを実現するための活動を積極的に行っています。

また、ワーク・ライフ・バランス連絡会議など、労使の定期的な意見交換の場を設け、労使一体となった、社員の労働環境改善活動などにも取り組んでいます。



## 経営管理体制

- 68 コーポレート・ガバナンスおよび内部統制
- 71 ファミリーマートのリスクマネジメント
- 72 IR活動
- 73 役員紹介
- 74 組織図

# コーポレート・ガバナンスおよび内部統制

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・ガバナンスについて

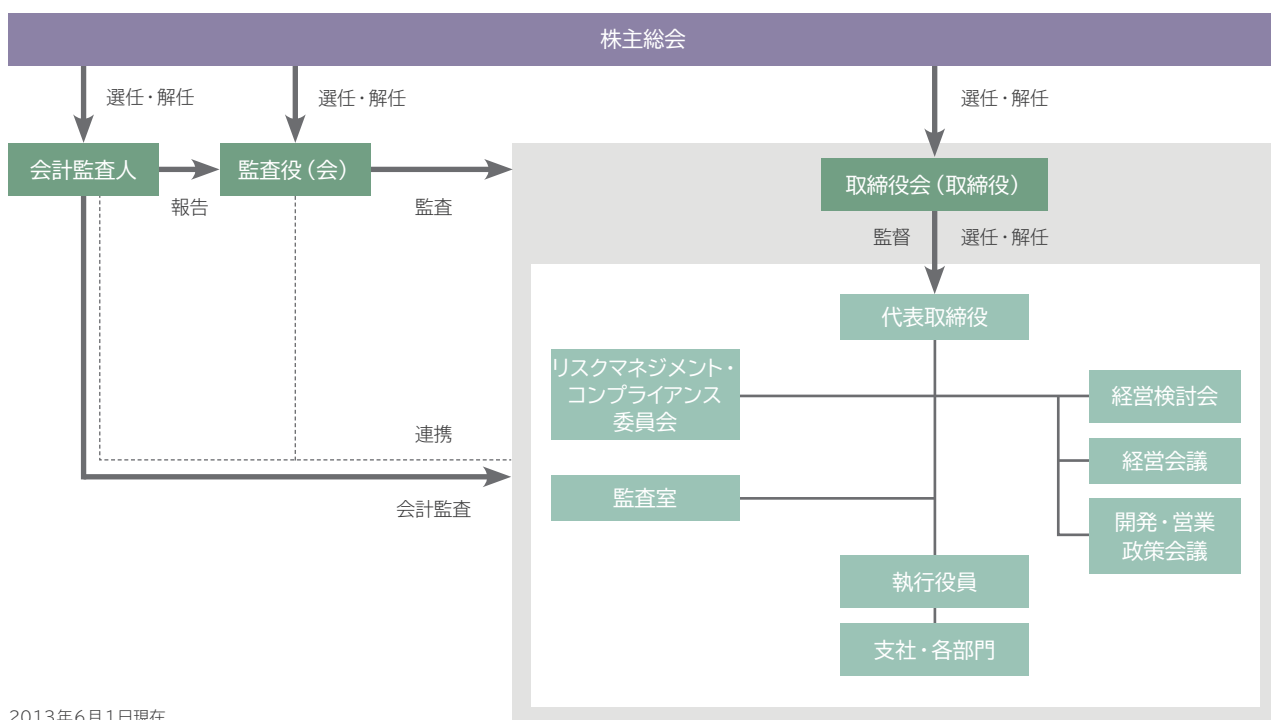
当社の取締役会は、10名の取締役で構成し、会社の重要な業務執行の決定と職務の監督をしています。また、執行役員制を採用し、迅速な意思決定と業務執行の一層の強化を図っています。さらに、リスク管理体制の整備と倫理・法令遵守体制の強化を目的とした「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」、内部統制の構築とコーポレート・ガバナンスの確保を目的とした専門部門を設置しています。

内部監査部門としては社長直轄の監査室があり、職務執行の効率性、リスク管理、法令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。

当社は監査役制度を採用しており、監査役は4名（うち3名は社外監査役）です。監査役は、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、監査室および会計監査人からの報告聴取等を実施することにより、業務および財産の状況を調査し、取締役の職務執行を監査しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



2013年6月1日現在

## 体制の概要

重要な業務執行の決定と職務の監督	原則として毎月1回開催する取締役会において行います。
取締役の任期	1年
社外取締役の選任状況	選任していません
社外取締役を選任していない理由	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。
監査役任期	4年
独立役員に指定されている社外監査役の人数	2名

## 社外監査役の選任理由

氏名	当該社外監査役を選任している理由	2012年度 取締役会出席率	2012年度 監査役会出席率
田辺 則紀	実業界での長年の経験と見識を活かして当社の監査を行っていただけると判断しました。	100%	100%
高岡 美佳	学界での長年の経験と見識を活かして当社の監査を行っていただけると判断しました。また独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断したため、独立役員に指定しました。	90%	100%
岩村 修二 <sup>(注)</sup>	法曹界での長年の経験と見識を活かして当社の監査を行っていただけると判断しました。また独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断したため、独立役員に指定しました。	—	—

(注) 岩村修二は、2013年5月23日開催の第32期定時株主総会において監査役に就任いたしました。

## 2012年度の役員報酬／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いたします。

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。

### 役員報酬

役員報酬	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の数 (人)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	461	461	—	—	—	11
監査役 (社外監査役を除く)	22	22	—	—	—	2
社外役員	37	37	—	—	—	3

(注) 上記には、2012年5月24日開催の第31期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名が含まれています

### 監査報酬

区分	2011年度		2012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	88	1	82	2
連結子会社	3	—	2	—
計	91	1	84	2

(注) 非監査業務の内容は、国際財務報告基準 (IFRS) への対応に関する助言指導業務等

# 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。

## 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、主に以下の取り組みを行っています。

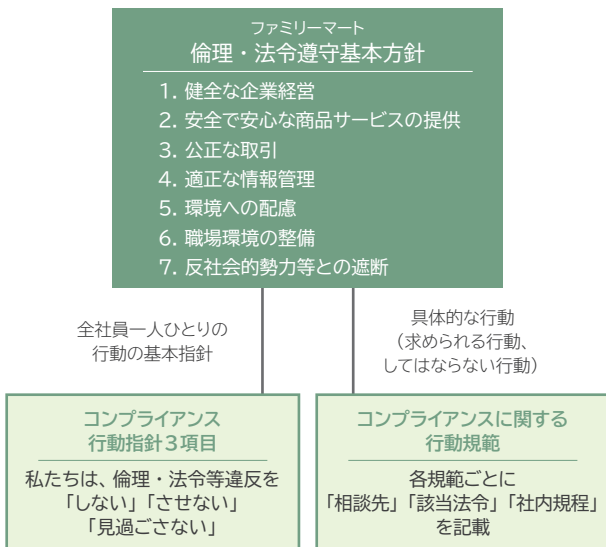
### コンプライアンス

「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」を制定しています。また倫理・法令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、eラーニングなどで全社的な教育にも努めています。

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、労働基準法など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などに努めています。

### 倫理・法令遵守基本方針等



### 財務報告

財務報告（有価証券報告書など）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、虚偽記載などが生じないよう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。

### 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。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。

### 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、株式会社ファミマ・リテール・サービスが同マークの付与認定を受けています。法令より厳しい基準で運用を行うことで、個人情報保護をはじめとした情報管理強化に取り組んでいます。





## ファミリーマートの リスク マネジメント



宮本 芳樹

専務取締役 専務執行役員  
管理本部長、経理財務本部管掌  
(兼) リスクマネジメント・  
コンプライアンス委員長  
(兼) 業務プロセス改善委員長

### ファミリーマートならではのリスク管理

ファミリーマートは、決定された事柄を時には愚直なまでに徹底する会社です。リスク管理も例外ではありません。

食品を取り扱う小売業にとって、品質をはじめとする食の安全・安心が確保できないことは、ブランドの毀損に直結するリスク要因であることはいうまでもありませんが、その点において当社は特に厳しい品質管理基準を設けて対応しています。

また当社には、直営・加盟店を合わせ国内プロパー約9,000店舗の品質管理に目を配るというフランチャイズ方式特有のリスク管理が求められます。接客をはじめとする店舗オペレーションも注視すべき「品質」といえましょう。

加盟店との信頼関係構築は、その巧拙次第でリスクとも機会ともなり得る、いわば成長戦略そのものです。当社は特にこれを重視し、毎年開催する政策発表会をはじめ、さまざまな機会を設け、関係深化に向けた努力を行っています。また、「ファミリーマートらしさ推進活動」を通じて、加盟店のストアスタッフに至るまで当社のビジョン、理念を共有いただけるような取り組みも行っています。加盟店・取引先・社員とともに成長・発展する「共同成长の精神(CO-GROWING)」は、ファミリーマートの特色が最も顕著に表れている経営姿勢であり、当社の大きな強みにもつながっています。

一方、調達面では、安定した調達体制の構築に加えて、「食の安全リスク」への慎重な対応も必須であり、安全・安心な原材料調達の方針を徹底しています。

### 成長段階に合わせたリスク管理の高度化

当社は事業の発展度合いに応じ、都度新しいルールを作成し運用してきました。

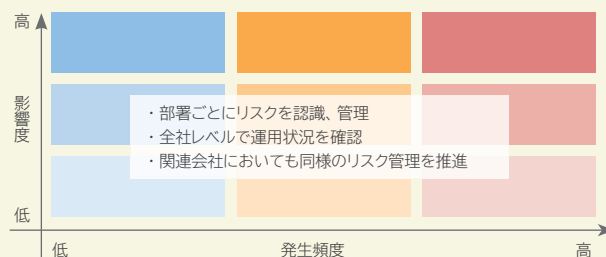
2006年より縦軸に影響度、横軸に発生頻度を3段階に分けた全社レベルのリスクマップを作成し、商品本部や物流・品質管理本部などの部署がそれぞれの業務分担の中で抱えるリスクを認識し、その管理活動を行っています。運用に際しては、経営環境の変化を注視し、各年度で重点的

に対処すべきリスクの選定を行い、PDCAサイクルを回しながら全社レベルで運用状況の確認を行うなど、リスク管理の精度を高めてきました。関連会社においても同様のリスク管理体制を推進しています。

海外では、信頼できる現地の有力企業とパートナーシップを構築し、合弁会社を設立するスキームを基本方針としながら、経営にも参画し、現地のビジネスモデルを作っています。地域ごとに異なるリスク対応が求められますが、海外展開を一層加速していくにあたり、リスク管理のさらなる高度化を進めています。

他の小売企業同様に、それまで投資回収期間で評価する手法を中心とした投資管理基準を設けてきた当社は、連結経営の実態に合わせたBSベースでの管理の必要性を認識したため、2012年に「投融資管理規程」を導入しました。地域ごとの固有のリスクを加味して算出したリスク係数を投資額(資産)に乗じた上で、リターンとのバランスを評価することで、体力の範囲内で許容できるリスクエクスポージャーを定量的・科学的に決定する投資基準です。専門組織を作り、分野ごとの基準の制定や投融資に関する評価および投資実行後のモニタリングを行っています。

### リスクマップの作成と運用



### 「空気を吸うがごとく」

基本事項(S&QC)の徹底や、個人情報の管理、加盟店との信頼関係の構築は成長戦略であると同時に、当社が持続的に発展していくために当然のこととして取り組むべきことです。「空気を吸うがごとく実行せよ」と上田会長が言っている通り、今後もファミリーマートらしく、実直にリスク管理を磨き上げていきます。

# 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。

## 2012年度のIR活動報告


アナリスト・機関投資家向け決算説明会	年2回（本決算・中間決算後）開催。決算概要および経営戦略について説明
テーマ別説明会	4回（商品戦略、店舗建設 など）
個別ミーティング	約300回
証券会社主催の国内外カンファレンス	10回
海外IR	米国、欧州、アジアにて主要な投資家への訪問説明を実施。決算概要および経営戦略について説明
個人投資家向けIR	IR担当役員等による証券会社の営業社員向けセミナーを開催
主なコミュニケーションツール	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アニュアルレポート</li> <li>・報告書</li> <li>・IRレポート（社員向け、四半期ごとに年4回発行）</li> </ul>

報告書（個人株主向け、期末と第2四半期の年2回発行）

## 主な外部評価

日本インベスター・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（小売業初）
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
	2012年度	佳作
Institutional Investors誌 全日本エグゼクティブチーム調査	2012年度	セルサイドアナリスト評価 第1位
		バイサイドアナリスト評価 第3位



## 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。



# 役員紹介

(2013年6月1日現在)



代表取締役会長

上田 準二

代表取締役社長

中山 勇



専務取締役  
専務執行役員

宮本 芳樹

管理本部長、  
経理財務本部管掌  
(兼) リスクマネジメント・  
コンプライアンス委員長  
(兼) 業務プロセス改善  
委員長



常務取締役  
常務執行役員

加藤 利夫

総合企画部長



常務取締役  
常務執行役員

高田 基生

営業本部長、  
お客様相談室管掌、  
加盟店相談室管掌



常務取締役  
常務執行役員

小坂 雅章

海外事業本部長、  
株式会社ファミリーマート・  
チャイナ・ホールディング  
代表取締役社長



常務取締役  
常務執行役員

和田 昭則

開発本部長



常務取締役  
常務執行役員

小松崎 行彦

経理財務本部長  
(兼) コスト構造改革委員長



常務取締役  
常務執行役員

玉巻 裕章

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



取締役  
常務執行役員

竹林 昇

システム本部長

## 常勤監査役

田辺 則紀  
館岡 信太郎

## 監査役

高岡 美佳  
岩村 修二

## 常務執行役員

上野 和成 店舗運営事業本部長  
平田 満次 開発本部  
多摩・甲信地区開発統括部長  
中平 義人 東海・北陸支社長

## 上席執行役員

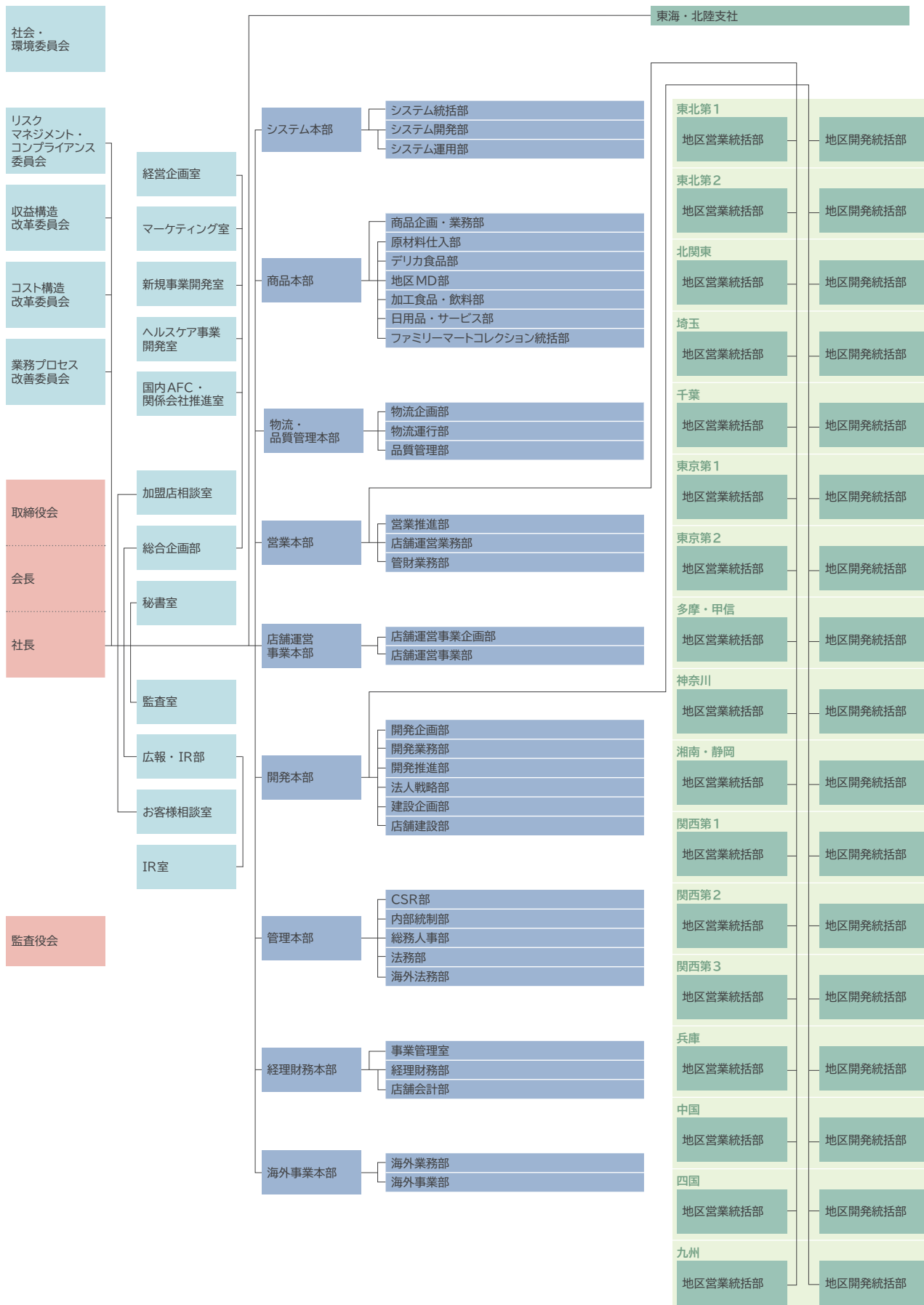
伊藤 勝夫 FAMIMA CORPORATION  
President & CEO  
岩切 公愛 営業本部 九州地区営業統括部長  
青木 実 商品本部長補佐  
(兼) 商品企画・業務部長  
倉又 輝夫 経理財務本部 経理財務部長  
杉浦 真 管理本部 総務人事部長

## 執行役員

鈴木 久 開発本部 開発推進部長  
藤森 正美 総合企画部付部長  
木暮 剛彦 ベトナムファミリーマート  
代表取締役社長  
杉浦 正憲 監査室長  
市川 透 株式会社ファミマ・ドット・コム  
代表取締役社長  
丸山 直美 日本フレッシュフーズ協同組合  
理事事務局長  
菊池 潔 営業本部 東京第2地区営業統括部長  
三浦 英樹 管理本部付部長  
小野塚 喜和 開発本部 埼玉地区開発統括部長  
池田 知明 広報・IR部長(兼) IR室長  
飯塚 隆 営業本部 北関東地区営業統括部長  
植松 美昭 開発本部 開発業務部長  
坂崎 佳樹 開発本部 九州地区開発統括部長  
三澤 健司 システム本部 システム開発部長  
山下 純一 海外事業本部 海外事業部長  
井上 淳 開発本部 東京第2地区開発統括部長  
澤田 浩 総合企画部 経営企画室長  
前西 潤一 開発本部 中国地区開発統括部長  
森田 英次 管理本部 海外法務部長  
吉田 俊也 開発本部 北関東地区開発統括部長  
阿部 邦明 海外事業本部長補佐  
(兼) 総合企画部付部長

# 組織図

(2013年6月1日現在)





## データ & 財務セクション

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

## 小売業界データ

## 小売業の売上高

(単位：十億円)

	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	13年3月期
小売業全体	135,055	135,674	134,142	133,555	135,564	136,709	137,187
百貨店	8,611	8,429	7,844	7,054	6,727	6,723	6,649
スーパー	12,564	12,824	12,815	12,513	12,852	12,978	12,905
コンビニエンスストア	7,421	7,516	8,056	7,938	8,266	8,976	9,542

## 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

	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	13年2月期
期末店舗数(店舗)	44,367	44,522	45,188	46,377	47,059	48,414	50,952

## チェーン全店売上高(単体)

(単位：十億円)

	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	13年2月期
ファミリーマート	1,068	1,121	1,245	1,273	1,440	1,534	1,584
セブン-イレブン・J	2,533	2,574	2,762	2,784	2,947	3,280	3,508
ローソン	1,377	1,402	1,506	1,472	1,502	1,621	1,693
サークルKサンクス	872	860	890	852	855	896	878

## 期末店舗数(国内のみ、エリアフランチャイズ含む)

(単位：店舗)

	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	13年2月末
ファミリーマート	6,974	7,187	7,404	7,688	8,248	8,834	9,481
セブン-イレブン・J	11,735	12,034	12,298	12,753	13,232	14,005	15,072
ローソン	8,564	8,587	9,527	9,761	9,994	10,457	11,130
サークルKサンクス	6,336	6,139	6,166	6,219	6,274	6,169	6,242

## 既存店日商伸び率(単体)

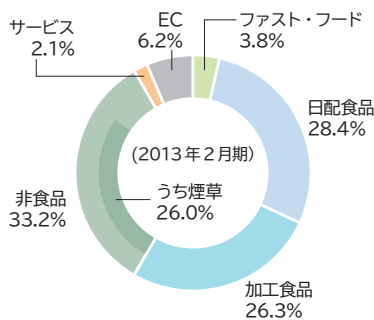
(単位：%)

	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	13年2月期
ファミリーマート	98.6	100.9	107.1	97.6	99.8	104.4	98.4
セブン-イレブン・J	98.1	98.5	105.2	97.9	102.2	106.7	101.3
ローソン	98.2	99.2	106.5	95.9	100.8	105.4	100.0
サークルKサンクス	96.7	98.2	104.1	94.4	98.6	103.1	95.2

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

## 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、コロック等
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
EC	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)

	10年2月期		11年2月期		12年2月期		13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	46,584	99.2	3.7	47,938	102.9	3.5	52,939	110.4	3.5	59,849	113.1	3.8
日配食品	381,011	98.5	29.8	400,686	105.2	29.6	428,644	107.0	28.4	448,593	104.7	28.4
加工食品	358,576	99.6	28.2	377,632	105.3	28.0	399,340	105.7	26.4	417,404	104.5	26.3
酒 (免許品)	64,141	98.0	5.0	64,505	100.6	4.8	65,413	101.4	4.3	67,753	103.6	4.3
食品小計	786,173	99.1	61.7	826,257	105.1	61.1	880,924	106.6	58.3	925,847	105.1	58.5
非食品	391,829	106.2	30.8	423,276	108.0	31.3	511,627	120.9	33.8	526,742	103.0	33.2
煙草 (免許品)	284,501	108.9	22.3	315,683	111.0	23.4	400,196	126.8	26.5	412,414	103.1	26.0
サービス	28,890	101.9	2.3	30,561	105.8	2.3	32,716	107.1	2.2	33,118	101.2	2.1
EC	66,859	122.1	5.2	71,374	106.8	5.3	86,446	121.1	5.7	98,653	114.1	6.2
合計	1,273,752	102.2	100.0	1,351,470	106.1	100.0	1,511,714	111.9	100.0	1,584,362	104.8	100.0

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

### 差益率の推移

(単位：%)

	10年2月期		11年2月期		12年2月期		13年2月期		14年2月期 (計画)	
	前期差		前期差		前期差		前期差		前期差	
ファスト・フード	50.96	0.35	51.92	0.96	52.25	0.33	52.74	0.49		
日配食品	35.23	0.20	35.80	0.57	36.19	0.39	36.35	0.16		
加工食品	35.68	0.51	36.63	0.95	37.29	0.66	37.82	0.53		
酒 (免許品)	24.25	0.28	24.41	0.16	24.59	0.18	24.80	0.21		
食品小計	36.37	0.35	37.11	0.74	37.66	0.55	38.07	0.41		
非食品	16.43	△0.46	16.50	0.07	15.45	△1.05	15.60	0.15		
煙草 (免許品)	10.49	—	11.07	0.58	10.48	△0.59	10.50	0.02		
サービス	11.74	△0.74	11.16	△0.58	9.89	△1.27	9.83	△0.06		
EC	3.42	△0.18	3.45	0.03	3.37	△0.08	3.69	0.32		
合計	27.96	△0.44	28.31	0.35	27.59	△0.72	27.89	0.30	28.30	0.41

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

## 営業実績 (単体)

### 営業実績の推移

		10年2月期		11年2月期		12年2月期		13年2月期		14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	498	△10	505	7	531	26	523	△8	527	4
	既存店	501	△9	502	1	531	29	527	△4	532	5
	新店	439	△21	564	125	521	△43	429	△92	450	21
客数 (人)	全店	923	2	944	21	961	17	950	△11	956	6
	既存店	926	4	932	6	956	24	956	—	965	9
客単価 (円)	全店	540	△11	534	△6	552	18	551	△1	551	—
	既存店	540	△13	539	△1	556	17	551	△5	552	1
既存店日商伸び率 (%)		97.6		99.8		104.4		98.4		101.0	
平均在高 (千円)		5,669	△84	5,744	75	5,997	253	6,221	224	6,310	89
商品回転率 (回)		31.6	△0.1	31.3	△0.3	31.4	0.1	29.7	△1.7	28.8	△0.9

(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。

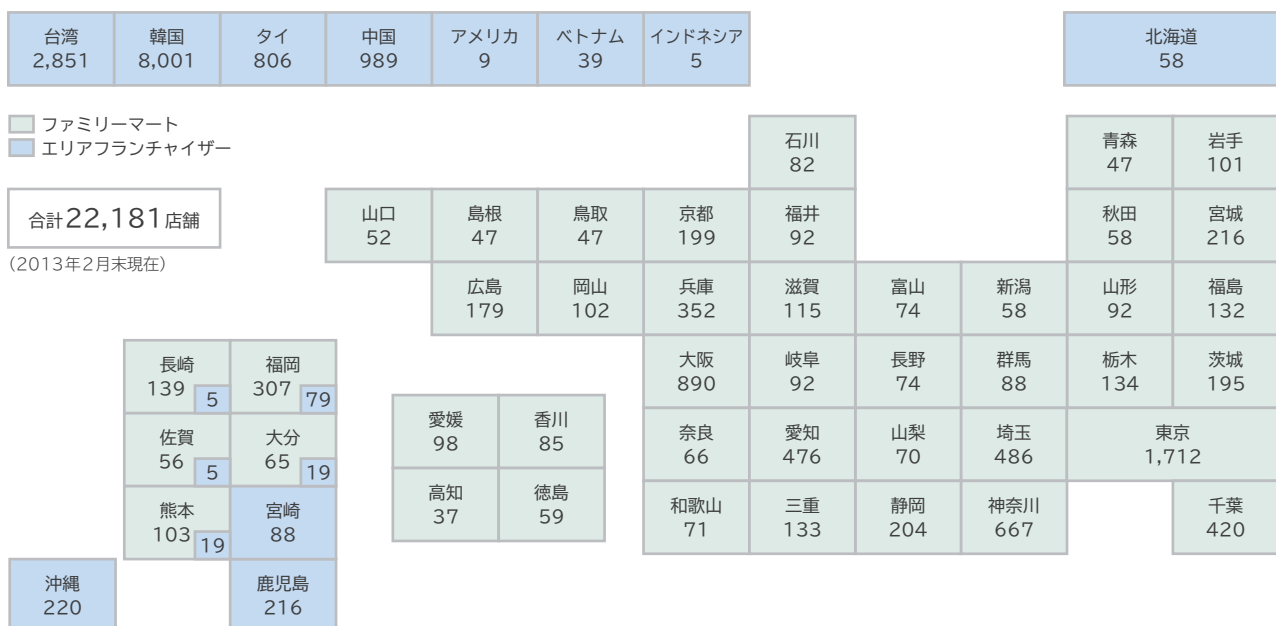
### 料金代行収納の状況

		10年2月期		11年2月期		12年2月期		13年2月期	
			前期比 (%)		前期比 (%)		前期比 (%)		前期比 (%)
取扱金額 (百万円)		1,442,621	108.3	1,604,653	111.2	1,680,078	104.7	1,791,706	106.6
取扱件数 (千件)		154,956	104.7	171,978	111.0	177,823	103.4	186,852	105.1

(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

	10年2月末		11年2月末		12年2月末		13年2月末		14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	434	△ 35	437	3	387	△ 50	397	10	374	△ 23
第1タイプ	4,086	225	4,487	401	5,013	526	5,475	462		
(うちTOMONY)	33	11	38	5	45	7	57	12		
第2タイプ	2,638	77	2,705	67	2,764	59	2,900	136		
加盟店	6,724	302	7,192	468	7,777	585	8,375	598	9,548	1,173
ファミリーマート計	7,158	267	7,629	471	8,164	535	8,772	608	9,922	1,150
(株) 沖縄ファミリーマート	201	1	203	2	212	9	220	8		
(株) 南九州ファミリーマート	289	6	284	△ 5	291	7	304	13		
(株) 北海道ファミリーマート	40	10	45	5	52	7	58	6		
JR九州リテール(株)			87	87	115	28	127	12		
国内エリアフランチャイザー計	530	17	619	89	670	51	709	39	785	76
国内計	7,688	284	8,248	560	8,834	586	9,481	647	10,707	1,226
台湾	2,424	88	2,637	213	2,809	172	2,851	42	2,900	49
韓国	4,743	563	5,511	768	6,910	1,399	8,001	1,091	8,607	606
タイ	565	40	622	57	687	65	806	119	977	171
上海	287	122	442	155	639	197	741	102	750	9
広州	46	29	88	42	121	33	146	25	138	△ 8
蘇州	26	14	36	10	48	12	70	22	75	5
杭州					5	5	17	12	26	9
成都							15	15	32	17
中国小計	359	165	566	207	813	247	989	176	1,021	32
米国	9	△ 3	10	1	8	△ 2	9	1	10	1
ベトナム	1	1	4	3	18	14	39	21	89	50
インドネシア							5	5	37	32
フィリピン									30	30
海外エリアフランチャイザー計	8,101	854	9,350	1,249	11,245	1,895	12,700	1,455	13,671	971
国内・海外エリアフランチャイザー計	8,631	871	9,969	1,338	11,915	1,946	13,409	1,494	14,456	1,047
ファミリーマートチェーン計	15,789	1,138	17,598	1,809	20,079	2,481	22,181	2,102	24,378	2,197

## 出店・閉店数の推移(単体)

	10年2月期			11年2月期			12年2月期			13年2月期			14年2月期(計画)		
	出店	閉店	純増	出店	閉店	純増	出店	閉店	純増	出店	閉店	純増	出店	閉店	純増
ファミリーマート	534	278	256	407	270	137	542	316	226	888	292	596	1,500	350	1,150
ほかTOMONY	11	—	11	5	—	5	7	—	7	12	—	12			
ブランド転換 am/pm→FamilyMart				329	—	329	302	—	302						
ファミリーマート計	545	278	267	741	270	471	851	316	535	900	292	608	1,500	350	1,150

## 設備投資の状況

## 単体

(単位：百万円)

	10年2月期		11年2月期		12年2月期		13年2月期		14年2月期(計画)	
	前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)	
敷金	14,579	98.7	10,107	69.3	13,164	130.2	20,761	157.7	26,000	125.2
新設店投資	4,297	101.3	4,742	110.3	6,236	131.5	9,522	152.7	25,326	266.0
既存店投資	2,264	144.7	1,865	82.4	2,525	135.4	2,189	86.7	3,902	178.2
店舗投資計	6,562	113.0	6,607	100.7	8,762	132.6	11,712	133.7	29,228	249.5
内装設備・器具備品等	103	42.7	246	238.8	467	189.7	350	75.0	1,175	335.2
システム投資	3,771	94.9	3,231	85.7	2,858	88.4	3,438	120.3	4,983	144.9
本部投資計	3,874	91.9	3,478	89.8	3,326	95.6	3,789	113.9	6,159	162.5
リース	9,212	—	15,695	170.4	13,524	86.2	15,190	112.3	32,445	213.6
単体設備投資額 合計	34,228	138.1	35,889	104.9	38,777	108.0	51,453	132.7	93,833	182.4
単体減価償却費	7,343	121.2	9,711	132.2	13,016	134.0	15,463	118.8	20,700	133.9

(注) リース取引に関する会計基準適用により、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)

	10年2月期		11年2月期		12年2月期		13年2月期		14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	40,289	138.1	40,302	100.0	46,323	114.9	60,480	130.6	102,198	169.0
連結減価償却費	10,338	106.9	12,582	121.7	16,190	128.7	19,005	117.4	24,781	130.4

## 連結対象会社の状況

## 主な連結子会社

(単位：百万円)

	13年2月末 取込比率	11年2月期			12年2月期			13年2月期		
		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%	25,120	3,108	2,600	28,615	3,208	2,722	31,685	3,120	2,326
Siam FamilyMart Co., Ltd. (タイ) 注2,3	88.52%	21,041	217	14	23,215	290	233	19,433	42	7
(株) ファミマ・ドット・コム	54.25%	4,990	1,297	767	5,402	1,083	634	6,298	1,366	785
FAMIMA CORPORATION (米国)	100.00%	1,056	△369	△584	1,061	△238	△263	1,087	△220	△259

(注) 1. 取込比率については、2013年2月期末時点における数字となっております。

2. タイにおける2013年2月期の実績は、2012年1月1日から2012年9月30日までの9ヶ月の数字となっております。

3. Siam FamilyMartは2013年4月30日をもってCentral FamilyMart Co., Ltd. に商号変更いたしました。

## 主な持分法適用関連会社

(単位：百万円)

	13年2月末 取込比率	11年2月期	12年2月期	13年2月期
		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%	455	389	607
(株) 南九州ファミリーマート	49.00%	150	25	195
(株) 北海道ファミリーマート	49.00%	21	22	△13
BGFretail (韓国)	25.00%	4,945	5,574	3,020
Siam FamilyMart Co., Ltd. (タイ) 注2,3	48.20%			274
上海福満家便利有限公司(中国)	30.00%	△517	△921	△1,980

(注) 1. 取込比率については、2013年2月期末時点における数字となっております。

2. タイにおける2013年2月期の実績は、2012年10月1日から2012年12月31日までの3ヶ月の数字で取込損益は48.20%となっております。

3. Siam FamilyMartは2013年4月30日をもってCentral FamilyMart Co., Ltd. に商号変更いたしました。

# フランチャイズ契約

## 契約タイプの概要

(2013年2月末現在)

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) 注3 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
	内装設備工事	○	○ (一部本部負担)	○
	販売用什器 情報機器等	○ (一部を除き本部負担)		
スタッフ募集 許可申請	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。

3. 消費税5%に基づき、算出しています。

## 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、共同成長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)



加盟店のサポート

- 商標や運営ノウハウの提供
- 情報、物流システムの提供
- 商品の開発と提供
- 各種研修の実施
- 広告宣伝

店舗の経営

- 商品の仕入れ、販売
- 売場づくり
- スタアスタッフの採用・教育

## 主な支援制度

1FC複数店奨励金制度*	2FCステップアップ制度*	嘱託店長FC独立支援制度
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。	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、独立を目指す制度です。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

## 長期トレンド (小売業界と ファミリーマートの業績)

日本における小売業界の市場規模は約137兆円と、ここ数年は横ばいで推移していますが、競争の激化により、業態別・事業者別で成長性に明確な差が出てきています。業態別では、百貨店が大幅に市場を縮小させる一方でコンビニエンスストアが規模を拡大し、2008年度には売上高においてコンビニエンスストアが百貨店を逆転しています。企業間でも、積極的に出店を加速する大手チェーンが売上高においても大きなシェアを占めるようになり、ファミリーマートを含む上位3社のシェアは2004年度の65.4%から2012年度には71.1%まで拡大しました。

## 2013年2月期の市場環境と 業績概況

当期(2013年2月期)のわが国経済は、東日本大震災からの復興需要を背景に緩やかな回復基調が見られたものの、世界経済の減速による輸出や設備投資の鈍化に加え、欧州や中国等の対外経済環境の不確実性もあり、景気の先行きは不透明な状況が続きました。後半には金融緩和をはじめとした経済財政運営に対する期待感から、株価も回復の兆しが見られますが、消費環境の本格的な改善には至らず、業種・業態を超えた競争が一層激化しました。

2012年度における小売業全体の売上高は約137.1兆円(前年度比0.3%増)となりました。業態別には、百貨店では、約6.6兆円(同1.1%減)、スーパーは約12.9兆円(同0.6%減)と総じて厳しい状況が続いている一方で、コンビニエンスストア業界は、少子高齢化の進展や单身世帯の増加などの社会構造に変化に加え、震災後の客層の拡大を追い風とする中食ニーズの拡大や、積極的な出店などにより、約9.5兆円(同3.3%増)まで成長しました\*。

当社は、過去最高となる900店舗の出店を行うとともに、中食やオリジナル商品の開発・投入により、品質の向上と品揃えの差別化を図りました。また、宅配事業への参入をはじめ「社会・生活インフラ企業」としての新たな価値提供に向けた取り組みを本格化しました。

また海外事業については、事業スキームの再編を実施したタイをはじめ既存地域での事業展開を加速するとともに、新たにインドネシアへの出店を開始しました。また、フィリピンにおいても出店の準備を進めました。

これらの結果、当期は連結・単体ともに各利益段階で最高益を更新いたしました。

\* 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

## 営業データ及び業績分析

市場環境と事業戦略については、P.28～P.44をご参照ください。

### 営業実績(単体)

既存店客数は、消費マインドの低迷と競合激化から、前期差フラットの956人となりました。既存店客単価は、煙草の販売不振や、夏場の天候不順による飲料などの夏型商材が苦戦したことで、前期を5円下回る551円となり、既存店日商伸び率は98.4%となりました。

### 営業実績(単体)

	11/2	12/2	13/2	前期差
既存店日商伸び率(%)	99.8	104.4	98.4	△
既存店日商(千円)	502	531	527	△4
既存店客数(人)	932	956	956	—
既存店客単価(円)	539	556	551	△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。

### 商品の状況

#### 1. 商品分類別売上高(単体、チェーン全店)

重点商品カテゴリーと位置付けるファスト・フードは、当社史上最高品質のチキンとして発売した「ファミマ プレミアムチキン」が計画を大幅に上回る販売を記録したほか、約2,500店舗に導入した「あじわい Famima Café」ブランドのカウンターコーヒーが好調に推移した結果、前期比113.1%と大きく伸長しました。

日配食品は、惣菜・サラダの品揃え強化や10月から展開したプライベートブランド (PB) 「FamilyMart collection」が中高年層や主婦層の来店頻度の向上に寄与し、前期比104.7%となりました。

また、「FamilyMart collection」の展開に伴って売上が伸長した結果、加工食品は前期比104.5%、非食品は前期比103.0%となりました。

サービスは、サービス商材の拡充をしたことにより、前期比101.2%となりました。

ECは、前期の大型公演チケット売上の反動減があったもののプリペイドカードのサービス利用が増加し、前期比114.1%となりました。

これらの結果、売上高全体では前期比104.8%となりました。

## 商品分類別売上高 (単体)

(単位: 百万円)

	11/2	12/2	13/2	前期比
ファスト・フード	47,938	52,939	59,849	113.1%
日配食品	400,686	428,644	448,593	104.7%
加工食品	377,632	399,340	417,404	104.5%
非食品	423,276	511,627	526,742	103.0%
サービス	30,561	32,716	33,118	101.2%
EC	71,374	86,446	98,653	114.1%
合計	1,351,470	1,511,714	1,584,362	104.8%

(注) 上記には、ブランド転換前のam/pm及びASDを含んでいません。

## 2. 差益率 (単体)

差益率の高いファスト・フードの販売増に加え、個々の商品の利益率改善が進み、食品の差益率は前期差0.41ポイント上昇の38.07%となりました。その他、部門横断型の「収益構造改革委員会」を発足し、総合的なサプライチェーンの見直しを図った結果、差益率全体では前期差0.30ポイント上昇の27.89%となりました。

## 差益率 (単体)

	11/2	12/2	13/2	前期差
差益率 (%)	28.31	27.59	27.89	0.30
うち食品差益率 (%)	37.11	37.66	38.07	0.41

(注) 上記には、「TOMONY」及びブランド転換前のam/pm、ASD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900店舗(うち、「TOMONY」12店舗)を出店し、292店舗を閉鎖した結果、当期末の店舗数は前期より608店舗増加し、8,772店舗となりました。また、新店日商は将来を見込んだ先行布石的な出店を敢えて行ったことにより、前期を92千円下回る429千円となりました。

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647店舗増加の9,481店舗となりました。海外では韓国、タイを中心に出店を進めるとともに、インドネシアへの出店も開始し、海外総店舗数は前期差1,455店舗増加の12,700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2,102店舗増加の22,181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(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)

	11/2	12/2	13/2	前期差
出店 (店)	412	549	900	351
ブランド転換 (店)	329	302		—
閉店 (店)	270	316	292	△24
ビルドアンドスクラップ (店)	82	100	102	2
新店日商 (千円)	564	521	429	△92

(注) 新店日商には、「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: 店舗)

	11/2	12/2	13/2	前期差
国内店舗数	8,248	8,834	9,481	647
海外店舗数	9,350	11,245	12,700	1,455
チェーン総店舗数	17,598	20,079	22,181	2,102

## 連結経営成績

### 営業総収入

単体において直営店舗数の減少により売上高が減少した一方、新規連結した国内子会社の売上高が増加したことに加えて、台湾の連結子会社の業績が堅調に推移したことにより、営業総収入は前期比101.5%の3,340億87百万円となりました。

### 営業利益

営業利益は、店舗数の増加に伴い販売費及び一般管理費が増加したものの、収益構造の改革を推進した結果、主に単体の増益により、前期比101.2%の431億7百万円と増益となりました。

### 経常利益

営業外収益は、前期比110.7%の33億33百万円となりました。また、営業外費用は10億30百万円となりました。以上の結果、経常利益は前期比101.3%の454億10百万円となりました。

### 特別利益及び特別損失

特別利益については、タイ事業におけるスキーム再編に伴い、関係会社株式売却益を計上したこと等により45億11百万円となりました。特別損失は、固定資産除却損、賃貸借契約解約損等の店舗閉鎖損失や減損損失の計上で54億14百万円となりました。

### 当期純利益

当期純利益は前期比150.9%の250億20百万円となり、1株当たり当期純利益は263円57銭となりました。

### セグメント情報

#### 国内

単体において三大都市圏と地方中心都市を重点とした成長性の高い店舗の出店に加え、ビルド&スクラップを通じた高質な店舗網の構築等により、各利益段階で増益となりました。営業総収入は2,850億67百万円(前期比101.8%)、セグメント利益(当期純利益)は215億70百万円(同133.2%)となりました。

#### 台湾

イートインコーナーを設置した中食強化型店舗の拡大、ファスト・フードをはじめとするオリジナル商品の売上伸長等により、営業総収入は304億49百万円(前期比110.1%)、セグメント利益は11億18百万円(同107.3%)となりました。

#### タイ

新たに開発した冷凍弁当や著名キャラクターを活用したオリジナルグッズなどが集客と売上の拡大につながりました。また、同国の総合小売業最大手であるCentral Retail Corporation Limitedを新たな事業パートナーとして事業スキーム再編を実施しました。

上記スキーム再編に伴い、Siam FamilyMart Co., Ltd.が連結子会社から持分法適用会社に異動したことにより、営業総収入は171億1百万円(前期比84.1%)、Siam FamilyMart Co., Ltd.の株式売却益を含むセグメント利益は、38億63百万円となりました。

#### 韓国

中食商品の新たなカテゴリーの開発により多様化するお客様のニーズに応えるとともに、ソウル・仁川・釜山の大都市を中心に積極出店を継続し、国内トップチェーンとしての基盤を一層強化しました。また、既存ファミリーマート店の「CU with FamilyMart」への転換を行いました。これに伴う看板の掛け替え費用等により、セグメント利益は6億62百万円(前期比52.0%)となりました。

#### その他

中国の、上海・広州・蘇州・杭州における積極的な出店に加え、成都に成都福満家便利有限公司を設立し、内陸部への出店を開始しました。またインドネシアでは、現地法人PT. FAJAR MITRA INDAHとフランチャイズ契約を締結し、出店を開始しました。なお、フィリピンではファミリーマート運営事業会社Philippine FamilyMart CVS, Inc.を設立し、同社との間でフランチャイズ契約を締結しました。

## 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)

	12/2	13/2	前期比
営業総収入	329,218	334,087	101.5%
国内	279,964	285,067	101.8%
台湾	27,667	30,449	110.1%
タイ	20,333	17,101	84.1%
韓国	—	—	—
その他	1,252	1,469	117.3%
セグメント損益	16,584	25,020	150.9%
国内	16,189	21,570	133.2%
台湾	1,042	1,118	107.3%
タイ	113	3,863	3,399.4%
韓国	1,274	662	52.0%
その他	△932	△1,261	—
調整額	△1,103	△932	—

(注) 1. タイ事業は、同事業を構成する Siam FamilyMart Co., Ltd. 他1社を2013年2月期第3四半期連結会計期間末みなしで連結の範囲から除外したため、以後、持分法適用関連会社で構成されています。  
2. 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537億67百万円増加し5,265億89百万円となりました。

### 流動資産

流動資産は、現金及び預金が減少したものの、加盟店貸勘定や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92億89百万円増加しました。

### 固定資産

店舗投資等による有形固定資産や敷金及び保証金の増加に加え、子会社株式取得によるのれんの計上等により、前期末より444億77百万円増加しました。

### 負債

負債合計は、前期末より315億50百万円増加し2,784億34百万円となりました。

### 流動負債

流動負債は、未払法人税等や公共料金取扱いの増加に伴い預り金が増加したこと等により、前期末より223億39百万円増加しました。

### 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等により、前期末より92億11百万円増加しました。

### 純資産の部

純資産は、前期末より222億16百万円増加し2,481億55百万円となりました。これは、利益剰余金やその他の包括利益累計額が増加したこと等によるものです。

この結果、自己資本比率は、前期末の46.2%から45.4%となり、自己資本利益率(ROE)は前期末の7.8%から10.9%となりました。また、1株当たり純資産額は2,517円44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、646億38百万円となり、前期に比べ82億62百万円減少しました。これは、主に税金等調整前当期純利益が132億23百万円増加したものの、前期に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、法人税等の還付額48億8百万円をそれぞれ計上したことに加え、法人税等の支払額が60億95百万円増加したこと等によるものです。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は462億36百万円となり、前連結会計年度に比べ254億90百万円増加しました。これは、主に短期貸付金の純増減額が92億24百万円、敷金及び保証金の差入による支出が76億59百万円、有形及び無形固定資産の取得による支出が50億9百万円、それぞれ増加したこと等によるものです。

## 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果使用した資金は160億88百万円となり、前期に比べ19億円増加しました。これは、主にファイナンス・リース債務の返済による支出が17億73百万円増加したこと等によるものです。

以上の結果、当期末の資金は、前連結会計年度末に比べ39億91百万円増加し、1,371億48百万円となりました。

## 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6円増配の46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12円増配の54円とし、通期では1株当たり18円増配の100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51円とし、通期では9期連続の増配となる1株当たり102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、日本銀行による金融緩和をはじめとした経済財政運営による企業収益の回復に期待が出てきていますが、雇用・所得環境は改善されておらず、消費環境は厳しさが続くものと思われます。小売業全体で業種・業態を越えた顧客の獲得競争が激化することが予想されるなか、コンビニエンスストア業界では、社会構造の変化に伴い、客層の拡大とニーズの多様化が一層進んでいくものと予想されます。

当社は、2014年2月期を「次の10年を決める勝負の年」と位置付け、過去最高となる1,500店舗の出店を目指すとともに、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、S&QCの徹底と商品開発の強化、収益力の強化を推進していきます。

次期の連結業績見通しとしては、営業総収入は3,541億円(当期比106.0%)、営業利益は451億円(同104.6%)、経常利益は478億円(同105.3%)、当期純利益は225億円(同89.9%)を見込んでいます。営業総収入、営業利益及び経常利益は過去最高を更新する水準です。

## 営業数値計画(単体)

	13/2	14/2(計画)	前期差
全店日商(千円)	523	527	4
既存店日商伸び率(%)	98.4	101.0	
差益率(%)	27.89	28.30	0.41
新店日商(千円)	429	450	21

(注) 上記には、「TOMONY」の数値を含んでいません。

	13/2	14/2(計画)	前期差
出店数(店)	900	1,500	600
閉店数(店)	292	350	58

## 業績予想(連結)

(単位: 百万円)

	13/2	14/2(計画)	前期比
営業総収入	334,087	354,100	106.0%
営業利益	43,107	45,100	104.6%
経常利益	45,410	47,800	105.3%
当期純利益	25,020	22,500	89.9%



## 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・インドネシア・フィリピン)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 2012年2月末現在	当連結会計年度 2013年2月末現在
<b>(資産の部)</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	94,812	88,227
加盟店貸勘定	11,107	14,644
有価証券	42,325	51,080
商品	7,913	8,161
前払費用	9,024	9,789
繰延税金資産	3,167	2,389
未収入金	31,802	30,238
その他	17,455	22,354
貸倒引当金	△257	△243
流動資産合計	217,352	226,642
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	65,706	72,950
減価償却累計額	△32,595	△32,922
建物及び構築物(純額)	33,111	40,028
機械装置及び運搬具	6,478	7,882
減価償却累計額	△2,469	△3,106
機械装置及び運搬具(純額)	4,009	4,775
工具、器具及び備品	71,404	86,307
減価償却累計額	△33,028	△38,468
工具、器具及び備品(純額)	38,376	47,838
土地	13,996	16,267
その他	681	244
有形固定資産合計	90,175	109,154
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	9,320	9,955
のれん	380	5,322
個店営業権	4,800	4,246
その他	1,172	884
無形固定資産合計	15,674	20,409
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	26,936	36,947
繰延税金資産	6,339	6,241
敷金及び保証金	108,213	117,895
その他	11,148	12,193
貸倒引当金	△3,019	△2,894
投資その他の資産合計	149,619	170,383
固定資産合計	255,469	299,947
<b>資産合計</b>	<b>472,822</b>	<b>526,589</b>

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2012年2月末現在	当連結会計年度 2013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	74,566	75,489
加盟店借勘定	4,789	4,731
リース債務	5,360	7,696
未払金	20,217	21,785
未払費用	5,627	5,986
未払法人税等	5,066	14,392
預り金	67,242	74,318
その他	2,851	3,660
流動負債合計	185,722	208,062
<b>固定負債</b>		
リース債務	27,996	35,271
退職給付引当金	7,514	8,070
資産除去債務	11,909	12,694
長期預り敷金保証金	9,900	10,457
その他	3,840	3,878
固定負債合計	61,160	70,371
負債合計	246,883	278,434
<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	196,913	213,580
自己株式	△8,743	△8,752
株主資本合計	222,218	238,875
<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	239	1,628
為替換算調整勘定	△4,197	△1,526
その他の包括利益累計額合計	△3,958	101
少数株主持分	7,679	9,178
純資産合計	225,939	248,155
<b>負債純資産合計</b>	<b>472,822</b>	<b>526,589</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 2012年2月期	当連結会計年度 2013年2月期
<b>営業収入</b>		
加盟店からの収入	189,658	198,222
その他の営業収入	29,546	30,799
営業収入合計	219,205	229,022
<b>売上高</b>		
売上高	110,013	105,065
営業総収入合計	329,218	334,087
売上原価	77,061	72,987
売上総利益	32,951	32,077
営業総利益	252,156	261,099
<b>販売費及び一般管理費</b>		
広告宣伝費	6,141	7,234
従業員給料及び賞与	35,045	34,983
退職給付費用	1,917	1,821
借地借家料	84,620	89,975
賃借料	10,537	8,727
減価償却費	16,190	19,005
水道光熱費	7,430	6,928
事務委託費	6,927	6,081
貸倒引当金繰入額	280	256
のれん償却額	391	824
その他	40,087	42,154
販売費及び一般管理費合計	209,570	217,992
<b>営業利益</b>	42,586	43,107
<b>営業外収益</b>		
受取利息	1,436	1,496
受取配当金	130	133
持分法による投資利益	792	878
その他	651	825
営業外収益合計	3,011	3,333
<b>営業外費用</b>		
支払利息	716	876
その他	71	154
営業外費用合計	787	1,030
<b>経常利益</b>	44,810	45,410

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 2012年2月期	当連結会計年度 2013年2月期
<b>特別利益</b>		
貸倒引当金戻入額	460	—
固定資産売却益	55	37
関係会社株式売却益	1,013	4,474
店舗閉鎖等未払金戻入益	2,472	—
その他	324	—
特別利益合計	4,326	4,511
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	62	135
固定資産除却損	1,440	1,545
減損損失	2,590	2,361
賃貸借契約解約損	1,415	1,078
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	1,467	294
特別損失合計	17,853	5,414
<b>税金等調整前当期純利益</b>	31,283	44,507
法人税、住民税及び事業税	5,679	17,582
法人税等調整額	7,373	153
法人税等合計	13,052	17,735
少数株主損益調整前当期純利益	18,230	26,772
少数株主利益	1,646	1,751
<b>当期純利益</b>	16,584	25,020

## (連結包括利益計算書)

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 2012年2月期	当連結会計年度 2013年2月期
<b>少数株主損益調整前当期純利益</b>	18,230	26,772
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	△6	1,372
為替換算調整勘定	△1,083	3,100
持分法適用会社に対する持分相当額	△300	605
その他の包括利益合計	△1,389	5,078
<b>包括利益</b>	16,841	31,850
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	15,913	29,080
少数株主に係る包括利益	928	2,770

## 連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2012年2月期	当連結会計年度 2013年2月期
<b>株主資本</b>		
<b>資本金</b>		
当期首残高	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>		
当期首残高	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>		
当期首残高	187,544	196,913
当期変動額		
剰余金の配当	△7,214	△8,353
当期純利益	16,584	25,020
当期変動額合計	9,369	16,666
当期末残高	196,913	213,580
<b>自己株式</b>		
当期首残高	△8,739	△8,743
当期変動額		
自己株式の取得	△4	△9
自己株式の処分	0	0
当期変動額合計	△4	△8
当期末残高	△8,743	△8,752
<b>株主資本合計</b>		
当期首残高	212,852	222,218
当期変動額		
剰余金の配当	△7,214	△8,353
当期純利益	16,584	25,020
自己株式の取得	△4	△9
自己株式の処分	0	0
当期変動額合計	9,365	16,657
当期末残高	222,218	238,875

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2012年2月期	当連結会計年度 2013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>		
当期首残高	240	239
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△1	1,388
当期変動額合計	△1	1,388
当期末残高	239	1,628
<b>為替換算調整勘定</b>		
当期首残高	△3,527	△4,197
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△670	2,670
当期変動額合計	△670	2,670
当期末残高	△4,197	△1,526
<b>その他の包括利益累計額合計</b>		
当期首残高	△3,287	△3,958
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△671	4,059
当期変動額合計	△671	4,059
当期末残高	△3,958	101
<b>少数株主持分</b>		
当期首残高	7,413	7,679
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	265	1,498
当期変動額合計	265	1,498
当期末残高	7,679	9,178
<b>純資産合計</b>		
当期首残高	216,979	225,939
当期変動額		
剰余金の配当	△7,214	△8,353
当期純利益	16,584	25,020
自己株式の取得	△4	△9
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)	△405	5,558
当期変動額合計	8,959	22,216
当期末残高	225,939	248,155

## 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 2012年2月期	当連結会計年度 2013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	31,283	44,507
減価償却費	16,190	19,005
のれん償却額	391	824
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△338	414
退職給付引当金の増減額(△は減少)	683	484
受取利息及び受取配当金	△1,567	△1,630
支払利息	716	876
持分法による投資損益(△は益)	△792	△878
有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)	△1,038	△4,473
固定資産除売却損益(△は益)	1,447	1,643
減損損失	2,590	2,361
賃貸借契約解約損	1,415	1,078
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	699	△3,736
たな卸資産の増減額(△は増加)	△596	△322
仕入債務の増減額(△は減少)	4,453	404
預り金の増減額(△は減少)	2,912	5,948
その他	2,358	5,202
小計	71,684	71,710
利息及び配当金の受取額	1,882	1,787
利息の支払額	△714	△875
災害損失の支払額	△2,872	—
法人税等の支払額	△1,888	△7,983
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	72,900	64,638
<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	△5,837	△648
定期預金の払戻による収入	8,183	1,823
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△16,982	△11,303
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	14,439	6,701
有形及び無形固定資産の取得による支出	△18,217	△23,226
有形及び無形固定資産の売却による収入	613	778
短期貸付金の純増減額(△は増加)	9,167	△56
敷金及び保証金の差入による支出	△13,373	△21,033
敷金及び保証金の回収による収入	3,044	1,530
預り敷金及び保証金の返還による支出	△1,593	△1,263
預り敷金及び保証金の受入による収入	1,509	1,272
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△71	△5,451
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	6,206
合併による支出	△1,907	—
その他	278	△1,565
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,746	△46,236
<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)	△153	△51
少数株主からの払込みによる収入	455	—
配当金の支払額	△7,214	△8,353
少数株主への配当金の支払額	△1,149	△1,189
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△4,658	△6,431
その他	△1,468	△63
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,188	△16,088
現金及び現金同等物に係る換算差額	△996	1,678
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	36,968	3,991
現金及び現金同等物の期首残高	95,486	133,157
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	133,157	137,148

## 関係会社の状況

2013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4	台湾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	54.25%	EC事業の運営機能の支援など。役員の兼任あり。
(株) シニアライフクリエイト	宅配配食サービス事業	82.83%	配達網を活用した当社商品の宅配など。 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>			
9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。
Siam FamilyMart Co., Ltd.注6	コンビニエンスストア事業	48.20%	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。
BGFretail Co., Ltd.	コンビニエンスストア事業	25.00%	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5	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5	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5	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5	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。
成都福満家便利有限公司	コンビニエンスストア事業	注5	中華人民共和国・成都市における エリアフランチャイザー。役員の兼任あり。
Philippine FamilyMart CVS, Inc.	コンビニエンスストア事業	37.00%	フィリピン共和国におけるエリアフランチャイザー。 役員の兼任あり。
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2	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。役員の兼任・債務保証あり。
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3	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。

2. 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。

3. 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。

4. 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。

5. 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。

6. Siam FamilyMartは2013年4月30日をもってCentral FamilyMart Co., Ltd.に商号変更いたしました。

## 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(入替店)。
	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(大閤三山店)。
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)総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	台湾台北市の國產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)(現・BGFretail Co., Ltd.)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)(現・Central FamilyMart Co., Ltd.)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(コピカード)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	頂全(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。
2007	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有限公司(中国)(現・広州市福満家連鎖便利有限公司)を中国広州市に設立。
	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有限公司(中国)を中国蘇州市に設立。
2009	11月	「ファミマTカード」のサービス開始。
	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。
2010	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。
	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。
	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。
	12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)と合併会社成都福満家便利有限公司(中国)を中国成都市に設立。
2012	2月	世界で20,000店を達成。
	4月	(株)シニアライフクリエイトの株式を取得。
	11月	AyalaグループとRustanグループの合併会社SIAL、伊藤忠商事(株)と合併会社Philippine FamilyMart CVS, Inc.(フィリピン)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)と合併会社深圳市頂全便利有限公司(中国)を中国深圳市に設立。

# 会社概要・株式情報

## 会社概要 (単体)

(2013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	1兆5,845億58百万円 (2013年2月期)
店舗数	22,181店舗 (国内外エリアフランチャイズ含む)
従業員数	3,364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2,754,588株)
株主数	12,270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

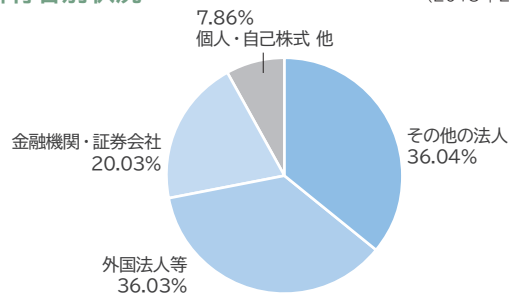
(2013年2月末現在)

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
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)	2,538.3	2.59
株式会社 みずほ銀行	2,085.1	2.13
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社 (信託口9)	2,026.5	2.07
日本生命保険相互会社	1,964.4	2.01
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社 (信託口)	1,946.9	1.99
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UNT	1,532.9	1.56
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	1,362.5	1.39
JP MORGAN CHASE BANK 380055	1,239.4	1.26
計	47,567.8	48.70

※上記のほか、自己株式が2,754千株あります。  
(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。

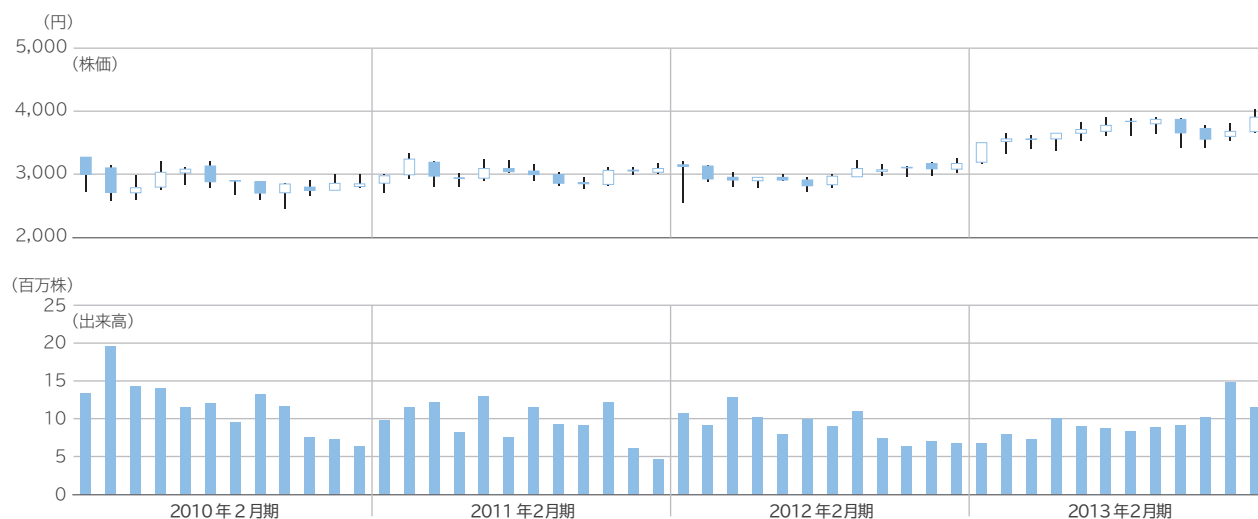
## 所有者別状況

(2013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)

## 東海・北陸支社

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

## 地区営業統括部・地区開発統括部

## 東北第1地区

宮城県仙台市青葉区宮町4-6-21 2F  
Tel. (022) 268-7131

## 東北第2地区

福島県郡山市緑町1-1 2F  
Tel. (024) 925-2369

## 北関東地区

栃木県小山市中央町3-5-1  
カーサロブレ内鈴木ビル3F・4F  
Tel. (0285) 39-6880

## 埼玉地区

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

## 千葉地区

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地区

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地区

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・甲信地区

東京都立川市錦町3-6-9  
鈴春錦町ビル3F  
Tel. (042) 512-5940

## 神奈川地区

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・静岡地区

神奈川県横浜市港北区新横浜2-14-30  
日総第17ビル5F  
Tel. (045) 620-4851

## 関西第1地区

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地区

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地区

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

## 兵庫地区

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

## 中国地区

広島県広島市東区曙4-1-32  
丸重ビル3F  
Tel. (082) 568-6186

## 四国地区

香川県高松市松縄町1087-3 2F  
Tel. (087) 814-4852

## 九州地区

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

## 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 中華民国台湾省台北市  
中山北路二段61號7樓  
Tel. +886 (2) 2523-9588

## BGFretail

135-090 大韓民国 SEOUL 特別市  
江南区三成洞141-32  
Tel. +82 (2) 1577-3663

## Central 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 中華人民共和国上海市  
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

510075 中華人民共和国広東省広州市  
天河区林和西路159号 中泰北塔3楼  
Tel. +86 (20) 8760-9888

## 蘇州福満家便利店有限公司

215021 中華人民共和国江蘇省蘇州市  
金雞湖大道1355号国際科技园四期0602室  
Tel. +86 (512) 6917-1090

## 杭州頂全便利店有限公司

310000 中華人民共和国浙江省杭州市  
下城区建国中路6号11楼  
Tel. +86 (571) 8702-1756

## 成都福満家便利有限公司

610041 中華人民共和国四川省成都市  
紅照壁街27号百川大廈A座18楼  
Tel. +86 (28) 6205-1687

## 深圳市頂全便利店有限公司

518035 中華人民共和国広東省深圳市福田区  
中心区鳳凰大廈2棟402

## PT. FAJAR MITRA INDAH

Grha Gawi, 4th floor Jl.Setiabudi  
Seletan Kav. 10, Kuningan,  
Jakarta Seletan Indonesia 12920  
Tel. +62 (21) 5790-4567

## Philippine FamilyMart CVS, Inc.

1st Floor ALCO Building, 391 Sen.  
Gil Puyat Avenue, Makati City,  
Philippines  
Tel. +63 (2) 856-1805

(2013年6月1日現在)

## 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。

あなたと、コンビに、

**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>



ファミリーマートは日本代表チームの  
サポーティングカンパニーです。



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