

FamilyMart

アニュアルレポート 2014



もっと、家族になっていく。

「社会・生活インフラ企業」へ

ファミリーマートは1973年の誕生以来、社会のニーズに応えながら、

商品・店舗運営・店舗開発を中心に

絶え間ないビジネスモデルの変革を続けてきました。

社会構造が変化の中で、多様化するニーズに対応し

「社会・生活インフラ企業」としての価値を提供するために、

ファミリーマートはこれからも進化を続けていきます。



出店都道府県数

2014年2月末

47 都道府県

2004年2月末

38 都道府県





国内店舗数

(国内エリアフランチャイザー含む)

2014年2月末

10,547 店舗

2004年2月末

6,199 店舗

商品・店舗運営・
店舗開発の分野での
絶え間ない進化

2004年2月期

9,544 億円



チェーン全店売上高(単体)

2014年2月期

1兆7,219 億円

2004年2月期

約500 万人/日



国内来店客数

2014年2月期

約1,000 万人/日

グローバル No.1 チェーンへ

ファミリーマートは1988年の台湾1号店を皮切りに、積極的に海外展開を進めてきました。ビジネスの土壌が異なる市場での試行錯誤を繰り返す中で、海外事業の成功確率を高めるさまざまな知見を蓄積してきました。アジアを中心とした進出地域の経済成長をビジネスチャンスに繋げ、グローバルNo.1のコンビニエンスストアチェーンの実現を目指します。



1988年

海外1号店開店

パートナー

現地企業との
協業

グローバルブランディング

理念や戦略の
共有



中国 1,154店

日本 10,703店

アメリカ 9店

世界

8カ国・地域

15,969店舗

(2014年5月末現在)

台湾 2,908店
フィリピン 45店
ベトナム 40店
タイ 1,096店
広州
深圳
成都
蘇州
無錫
杭州
上海

インドネシア 14店

最適化

日本の成功モデルを
最適化

合併方式

パートナーが持つ
知見の活用

日本発祥

海外展開に
制約がない

ファミリーマート基本理念

ファミリーマートのスローガン

あなたと、コンビニに、ファミリーマート

～お客さまの気持ちに一番近い、なくてはならない「コンビニに」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、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

編集方針

「アニュアルレポート2014」では、ファミリーマートの経営戦略や2013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、簡潔かつ体系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情報をご提供しています。CSR活動については、「社会・生活インフラ企業」としての取り組みのうち、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。



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

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）

【対象期間と報告範囲】

このアニュアルレポートの内容は2013年度（2013年3月～2014年2月）の実績に基づいています（一部2014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。

もっと、家族になっていく。

いつもいっしょにいても。たとえ、遠く、離れていても。

お互いのことを思いやる、家族のように。

ファミリーマートは、あなたの毎日を応援したい。

おいしさで。品質で。サービスで。その思いを、届けたい。

ますます忙しくなる時代だからこそ。

もっと、家族になっていく。

もっと、あなたと、コンビに、ファミリーマートです。



目次

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 ステークホルダーの皆様へ
- 12 社長メッセージ

ファミリーマートの価値創造ストーリー

- 20 普遍的な進化の歴史：
コンビニエンスストアビジネスの発展
- 22 進化を支える「見えざる強み」：
ファミリーマートのビジネスモデル
- 24 進化を支える「見えざる強み」：
海外事業におけるプレゼンスとノウハウ
- 26 ファミリーマートの目指す姿：中期経営計画
- 28 **国内コンビニエンスストア事業**
国内出店戦略
- 29 **戦略
フォーカス** **2014年度、
「本気で勝ちに行く」積極出店**
積極出店の狙いと、出店戦略を成功に導く仕組みをご紹介します。
- 32 商品戦略
- 34 CRM戦略（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）
- 35 店舗運営
- 36 **海外コンビニエンスストア事業**
- 37 **戦略
フォーカス** **真の「グローバルNo. 1」実現に
向けた海外事業**
「収益前倒しと新地域への進出」に向けた取り組みをご紹介します。
- 40 海外ネットワーク
- 42 **新規事業**
- 43 **戦略
フォーカス** **ファミリーマートの
新たな取り組み**
新規事業分野への展開の最前線についてご報告します。

CSR（企業の社会的責任）

- 48 ファミリーマートのCSR
- 50 ステークホルダーダイアログ
- 54 ファミリーマートのCSR活動～ At a Glance ～
- 56 店舗運営における環境負荷の低減に取り組み、
社会・生活インフラとしての役割を果たす
- 60 社会・生活インフラとして、災害時に果たすべき責任
- 62 社会・生活インフラとして、
地域社会で役割を果たし次世代育成を支援する
- 66 社会・生活インフラとして、その基盤を強化する

経営管理体制

- 70 コーポレート・ガバナンスおよび内部統制
- 73 ファミリーマートのリスクマネジメント
- 75 IR活動
- 76 役員紹介
社外監査役からのメッセージ
- 78 組織図

データ&財務セクション

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

財務ハイライト（連結）

	2004年2月期	2005年2月期	2006年2月期	2007年2月期
会計年度				
営業総収入 (注1)	228,977	252,900	276,442	297,849
加盟店からの収入	127,164	132,863	138,635	142,293
その他の営業収入	14,729	16,438	19,225	21,049
売上高	87,083	103,599	118,551	134,506
営業利益	29,092	30,868	32,661	29,608
経常利益	30,164	31,736	34,048	32,175
当期純利益	13,787	12,623	14,195	14,968
会計年度末				
総資産 (注2、3)	309,314	286,770	314,120	315,255
純資産 (注4)	147,524	156,931	168,232	171,154
1株当たりデータ				
1株当たり純資産 (円) (注4)	1,522.33	1,619.49	1,736.24	1,771.34
1株当たり当期純利益 (円) (注5)	141.53	129.45	145.65	158.83
1株当たり配当金 (円)	38.00	38.00	43.00	46.00
レシオデータ				
自己資本比率 (%)	47.7	54.7	53.6	51.9
自己資本利益率 (ROE) (%)	9.7	8.3	8.7	9.0
総資本利益率 (ROA) (%)	4.9	4.2	4.7	4.8
株価収益率 (PER) (%)	21.1	24.0	25.1	20.5
配当性向 (%)	26.8	29.4	29.5	29.0
その他データ				
既存店日商伸び率 (単体) (%)	97.1	101.2	98.4	98.6
出店数 (単体) (注6)	456	532	606	586
ファミリーマートチェーン総店舗数	10,326	11,501	12,452	13,122
国内店舗数 (エリアフランチャイズ含む)	6,199	6,424	6,734	6,974
海外店舗数	4,127	5,077	5,718	6,148
従業員数 (臨時雇用者数を除く、人)	4,675	5,458	6,048	6,735
株主数 (人)	21,173	18,644	17,444	17,880

(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。

2014年2月期 決算のポイント

営業利益

433 億円

(前期比 0.5%増)

国内では過去最高となる1,300店舗以上の出店を実現し国内1万店を達成したほか、海外においても台湾・中国を中心に収益状況が改善したことなどから、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

473 億円

(前期比 4.2%増)

当期純利益

226 億円

(前期比 9.6%減)

海外事業再編に伴う株式売却益が前年度に比べ少額であったことから、当期純利益は減益となりました。

(単位：百万円)

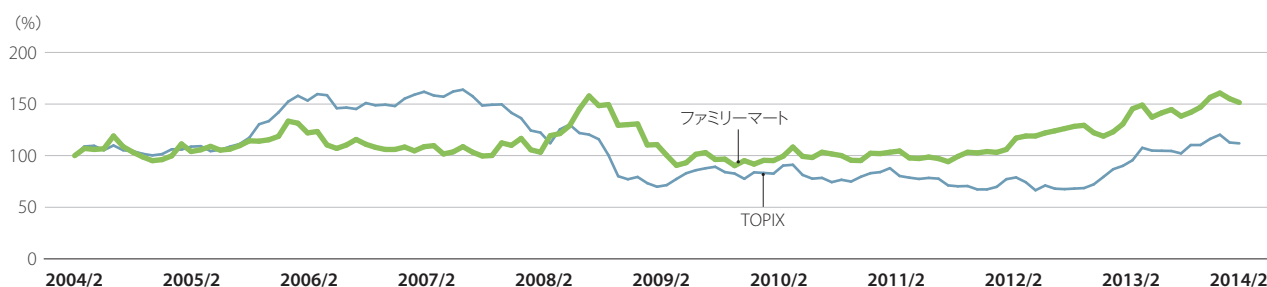
2008年2月期	2009年2月期	2010年2月期	2011年2月期	2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期
319,439	287,342	278,175	319,889	329,218	334,087	345,603
150,350	162,288	161,167	181,063	189,658	198,222	217,313
21,232	22,570	22,988	27,129	29,546	30,799	32,361
147,856	102,483	94,019	111,696	110,013	105,065	95,928
31,214	36,532	33,530	38,223	42,586	43,107	43,310
33,877	39,478	35,760	39,907	44,810	45,410	47,315
16,438	16,451	15,102	18,023	16,584	25,020	22,611
27,504	29,167	40,289	40,302	46,323	60,480	93,256
9,856	9,668	10,338	12,582	16,190	19,005	24,459
49,375	75,027	△6,574	50,337	72,900	64,638	60,843
△24,592	△28,216	△36,152	△25,798	△20,746	△46,236	△64,377
3,956	△7,030	△8,341	△13,976	△14,188	△16,088	△21,054
351,271	398,125	424,209	436,034	472,822	526,758	588,136
191,281	197,529	206,490	216,979	225,939	247,755	265,458
1,921.63	2,001.50	2,096.43	2,207.53	2,299.14	2,515.61	2,686.37
173.47	172.59	158.47	189.74	174.70	263.57	238.19
60.00	68.00	70.00	72.00	82.00	100.00	102.00
52.2	47.9	47.1	48.1	46.2	45.3	43.4
9.5	8.8	7.7	8.8	7.8	11.0	9.2
4.9	4.4	3.7	4.2	3.6	5.0	4.1
17.8	19.2	18.0	16.3	18.1	14.8	19.0
34.6	39.4	44.2	37.9	46.9	37.9	42.8
100.9	107.1	97.6	99.8	104.4	98.4	99.6
520	542	545	741	851	900	1,284
13,875	14,651	15,789	17,598	20,079	22,181	23,622
7,187	7,404	7,688	8,248	8,834	9,481	10,547
6,688	7,247	8,101	9,350	11,245	12,700	13,075
6,647	6,950	7,204	7,569	8,327	6,081	6,373
14,933	12,293	13,274	12,391	11,913	12,270	11,498

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。

株価の推移 (2004年2月期末=100)

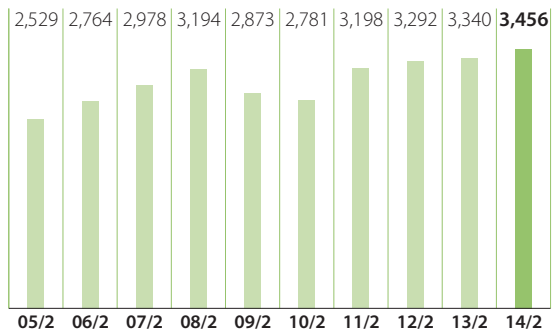


パフォーマンスハイライト

財務データ（連結）

営業総収入

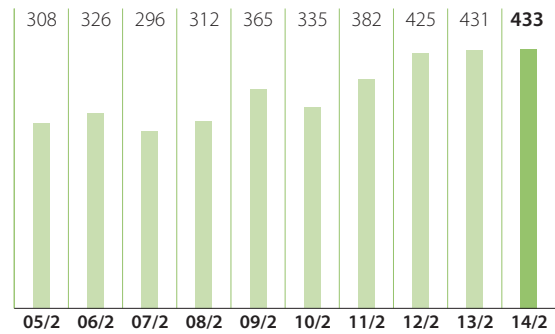
（億円）



（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。

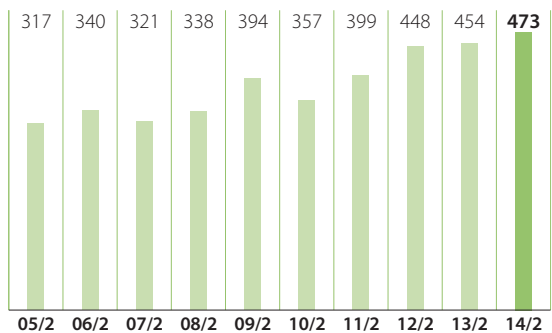
営業利益

（億円）



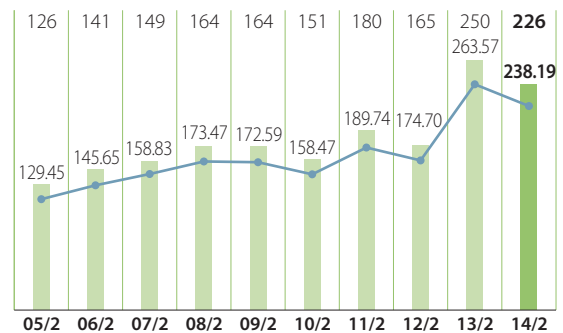
経常利益

（億円）



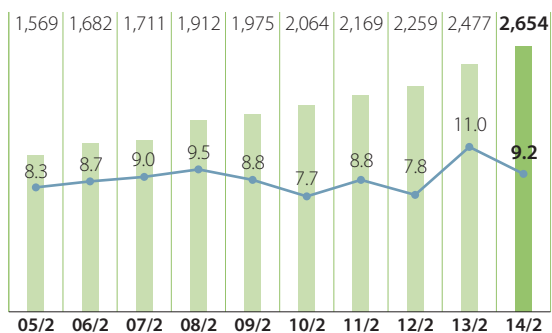
当期純利益／EPS

■ 当期純利益（億円） ● EPS（円）



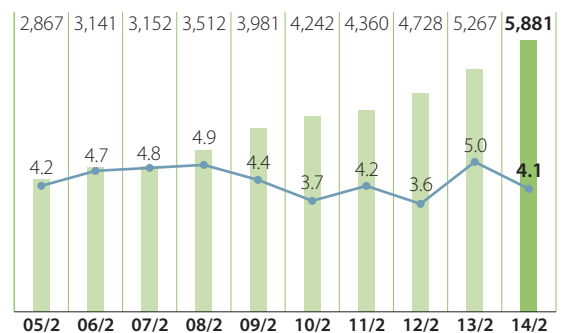
純資産／ROE

■ 純資産（億円） ● ROE（%）



総資産／ROA

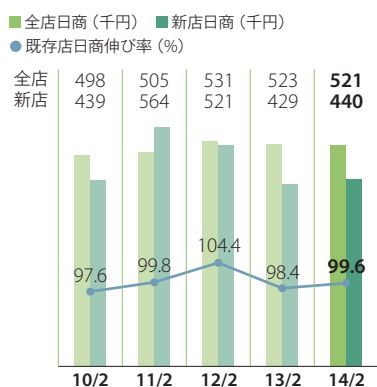
■ 総資産（億円） ● ROA（%）



営業データ（単体）

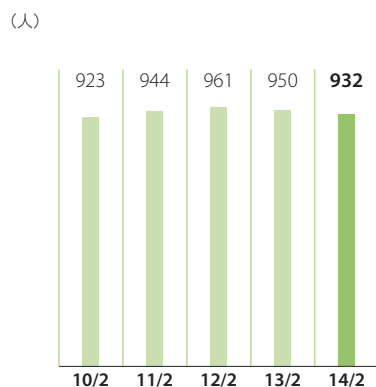
*「TOMONY」及びブランド転換前のam/pmの数値は含んでいません。

平均日商*／ 既存店日商伸び率*



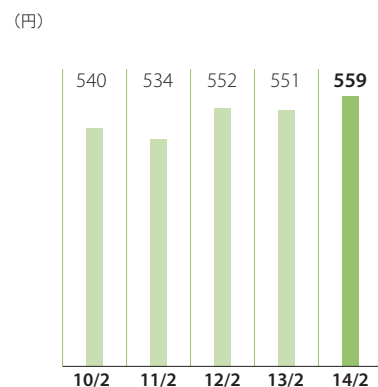
商品力の強化や品揃えの拡充により、既存店日商伸び率は回復傾向にあります。

平均客数*（全店ベース）



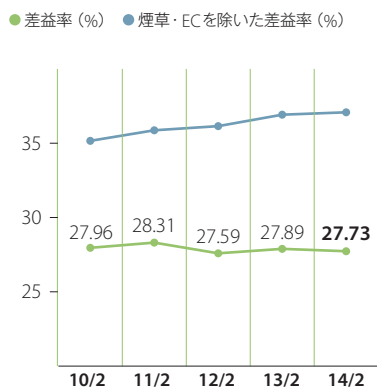
あらゆる成長戦略の基点となる客数を重要指標とし、客数増に向けた諸施策を推進しています。

平均客単価*（全店ベース）



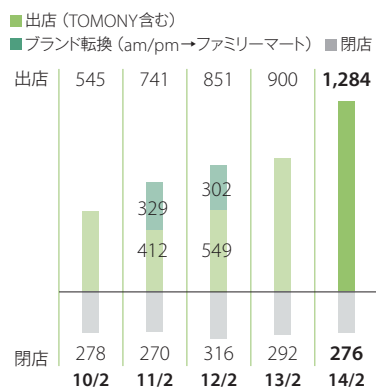
価格を上回る価値を提供する商品が支持を得たこともあり、客単価は伸長しました。

差益率*



製造や物流の効率化・合理化を図り、差益率の向上に努めています。

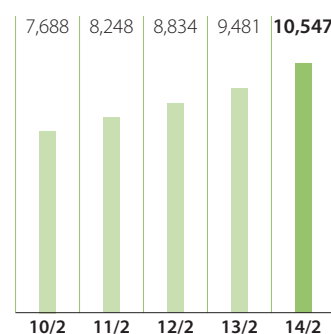
出店／閉店



2013年度は過去最高の1,000店舗を超える出店を実行しました。

国内総店舗数

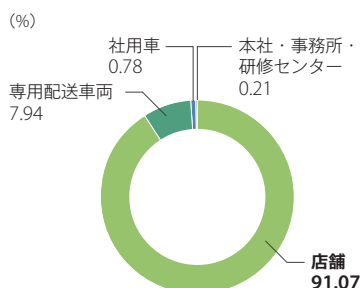
（国内エリアフランチャイザー含む）



2013年10月に国内店舗数が1万店舗を超えました。

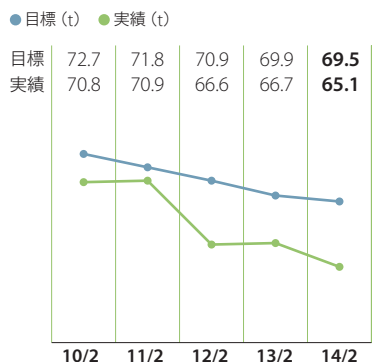
環境関連データ（単体）

ファミリーマート全体のCO₂排出量



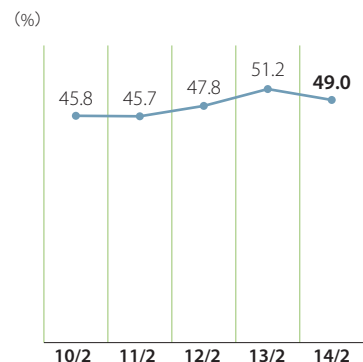
CO₂排出量の9割以上が店舗から排出されています。

1店舗当たりのCO₂排出量 削減目標と実績



09/2より目標を設定し、目標を大幅に上回り達成しています。

食品リサイクル率



食品小売業の業種別目標値である45%（発生抑制含む）を達成しています。

ステークホルダーの皆様へ



代表取締役会長
上田 準二

代表取締役社長
中山 勇

競争が激化するコンビニエンスストア業界。 ファミリーマートは「身近な存在」という価値を 提供しながら「勝つ」ための挑戦を続けます。

「次の10年」を見据え、布石を打った2013年度

2013年度は経済対策や金融政策が奏功し、また世界的にも景気後退の終結が相まって、国内景気にも明るい兆しが見え始めた1年間でした。このような中、コンビニエンスストア業界は、国内総店舗数が5万店を超えた今もなお、大手チェーンによる出店競争が激化するとともに、業界の垣根を超えた競争へも突入しております。

こうした中、2013年度を「次の10年を決める勝負の年」と位置付けたファミリーマートは、国内において過去最高の出店を果たすなど、「攻め」の施策に積極果敢に取り組んでまいりました。なかでも圧倒的なシェアを誇る鉄道事業者との取り組みでは、合計13社と提携し、その規模は402店舗（2014年2月末現在）まで拡大いたしました。海外においては台湾などの既存地域で収益を拡大させたほか、中国でも収益の大幅な改善を果たしました。また、国内1万店舗を超えるネットワークを活かした新たな取り組みとして、宅配事業の拡大を図ったほか、ドラッグストア・調剤薬局、スーパーマーケットといった他業態との協業も推し進めました。いずれも今後の成長につながる重要な取り組みであり、「次の10年」に向け、収益基盤をより強固なものにすることができたと自負しております。

2014年度は「攻め」の施策を本格化

2014年度も、前年を上回る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。また、より多くのお客様に利用していただけるよう、店舗与件・商品・SQCの面からも一層磨きをかけてまいります。海外においては収益の前倒しと新規地域へ

の早期進出を図ると同時に、国内での新しい取り組みについてもさらなる可能性を探り、今後の成長を支える事業の柱として育成したいと考えております。

「もっと、家族になっていく。」

これからも私たちファミリーマートは、社名や店舗名に「ファミリー」を掲げる唯一のチェーンとして、あらゆる年代のお客様に「家族のひとり」のように感じていただける存在を目指してまいります。2014年度は「もっと、家族になっていく。」をテーマに、ご提供する商品やサービスのコアバリューを「ファミリー＝家族」に置いた、一貫した経営活動を行ってまいります。

消費税増税や円安に起因する物価の上昇など、小売業界にとっては決して楽観できない状況が続いておりますが、全社一丸となり、「本気で勝ちに行く挑戦者」として邁進してまいります。今後ともファミリーマートに変わらぬご厚情を賜りますよう、どうぞ宜しくお願い申し上げます。

2014年6月

代表取締役会長

上田 準二

代表取締役社長

中山 勇

社長メッセージ

「本気で勝ちに行く挑戦者 ファミリーマート」



代表取締役社長
中山 勇

2014年度ファミリーマートは、「本気で勝ちに行く挑戦者 ファミリーマート」を掲げています。
「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
躍進を続けるファミリーマートの今後に、どうぞご注目ください。

「勝つ」ためのスタートダッシュを切ることができた2013年度

2013年1月に上田前社長からバトンを受け、社長に就任してから1年あまりが経ちました。年初に「次の10年を決める勝負の年」と位置付けた2013年度は、「攻め」の施策を打ち出し、「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」という大きな目標の達成に向けて全力で走り抜けました。

振り返りますと、良いスタートダッシュを切ることができたと感じております。まず開発面におきましては、国内において過去最高となる1,355店舗*の出店を果たし、2013年10月には国内1万店舗を達成いたしました。

商品面では「ファミマ プレミアムシリーズ」などの魅力ある商品を重点的に投入したほか、代替の利かない商品を一定数以上保有することで店舗の利便性を高める「機能数マネジメント」の手法を取り入れるなど、品揃えの強化にも注力してまいりました。

海外においては、日本発祥のコンビニエンスストアとして蓄積してきたノウハウを活用し、日本スタイルのクオリティを広げてきました。また、既存進出地域における収益化の早期実現を睨み、各地域における最適な事業スキームを再構築し、事業基盤の強化を図ってまいりました。

一方、「社会・生活インフラ企業」としての新たな価値提供を目指し、さまざまな新規事業にも着手いたしました。2012年度から取り組んできたドラッグストア・調剤薬局との一体型店舗に加え、2013年10月にはスーパーマーケットとの一体型店舗をオープンするなど、他業態との協業による新たな店舗フォーマットの展開に注力してまいりました。これにより、コンビニエンスストアの枠組みを超えたあらゆる客層へのアプローチが可能となり、拠点としての店舗の可能性において大きな手応えを得ることができました。

競争がますます激化する中、将来の成長に向けた布石を打ちながらも、2013年度連結決算は、前年の海外事業再編による影響がある当期純利益を除き、各利益段階で過去最高益を更新いたしました。

* 国内エリアフランチャイザー 4社含む

2013年度の業績

(百万円)

	13/2	14/2	前期比
営業総収入	334,087	345,603	103.4%
営業利益	43,107	43,310	100.5%
経常利益	45,410	47,315	104.2%
当期純利益	25,020	22,611	90.4%

社長メッセージ

勝つためにすべてを賭ける

日本の人口構造を考えると、2015年に向け団塊ジュニアと呼ばれる人口ボリュームの厚い世代が、消費にアクティブな40歳から45歳に差し掛かります。また、2020年には東京での五輪開催が予定されており、活発な設備投資が期待されるなど日本経済は今後も活況が続き、個人消費にもプラスに作用すると見込んでおります。

国内の人口は減少傾向にあるものの、単身世帯や二人世帯などの増加や女性の就業率上昇を背景に、物理的な距離や品揃えの点で優位性の高いコンビニエンスストアはさらなる成長が見込めます。こうした経営環境を踏まえ、2014年度は「本気で勝ちに行く挑戦者 ファミリー

マート」を掲げ、引き続き「攻め」の姿勢であらゆる施策に取り組んでまいります。「本気」とは、勝つことを信じること、勝つために努力すること、勝つまで止めないことを意味します。

「クオリティにおいて業界No. 1」というファミリーマートが目指す姿を実現するためには、まだまだ企業としても、コンビニエンスストアチェーンとしても、磨くべきところが多くあると認識しています。チャレンジしなければ勝ちもない「挑戦者」としての意識を持ち、「挑戦者」なればこそその大胆さで果敢に攻める1年にしたいと考えております。

国内コンビニエンスストア事業

積極出店を継続

国内コンビニエンスストア事業は成長分野であり、今後も市場規模は拡大するものと見ております。社会のニーズにきめ細かく対応することで他業態よりお客様を誘引し、その市場規模は2013年度の約10兆円から中期的には約12兆円規模となり、店舗数においても現在の5万店規模から6万店まで拡大できると見込んでおります。実に20%にも迫る成長が期待されるマーケットの中で、ファミリーマートは規模において業界の30%のシェアを握る存在を目指したいと考えております。

このような背景から、2014年度も収益性を見極めたドミナント出店を推し進め、2013年度を上回る過去最高の1,600店舗（国内エリアフランチャイザー4社含む）の出店を計画いたしました。

コンビニエンスストアの優位性は、お客様の近くにあるリアル店舗で物理的な移動を伴わず、24時間365日いつでも利用できることにあります。ファミリーマートは、「社会・生活インフラ企業」としての店舗機能を最大限に発揮し、より多くのお客様の利便性に貢献するべく、買い物不便地域や100店舗に満たない都道府県への出店を強化してまいります。

同時に、ファミリーマートが得意とする多様な店舗形態による出店も引き続き積極的に進めてまいります。他業態とのシナジーが期待できる一体型店舗については、駅ナカ等のニューマーケット店舗と合わせ、今後5年間で3,000店舗規模の出店を目論んでおります。

「売場大改革」による店舗与件の拡充

2014年度は小売業にとってすべての好循環の起点となる「客数増」を特に意識し、あらゆる世代のお客様にご来店いただくことを主眼とした取り組みを進めます。まず店舗与件の拡充として、新設店や既存店に対する設備投資などを中心に1,000億円以上の投資を計画いたしました。特に既存店においては過去最大規模となる約150億円の投資を行い、個店競争力のさらなる強化を図ってまいります。具体的には、「機能数マネジメント」に基づいた売場づくりの推進に伴い、島 Gondola に棚板を追加することで商品の陳列スペースを拡大するほか、平型アイスケース等の新たな販売用什器を導入し、年々高まりを見せる中高年や女性層のニーズに対応するなど過去に例のない「売場大改革」を断行いたします。

商品力の強化と品揃えの充実

商品面においても、より幅広い客層からのご利用を想定した商品開発と品揃えの拡充を図ってまいります。「一番身近な専門店」をコンセプトに素材・製法・見た目に徹底的にこだわったワンランク上の本格メニュー「ファミマ プレミアムシリーズ」は、外食や専門店から新たなお客様を獲得する戦略的商品群として、高いこだわりを持ち品揃えを拡充してまいります。また働く女性への支援として、健康を意識した商品や家事の負担を軽減できる商品開発に加え、商品そのもののペースアップを図り、基本価値の向上に努めてまいります。

さらに、プライベートブランド (PB) 「FamilyMart collection」につきましても、品揃えの幅を従来の520アイテムから650アイテムまで拡大することにより、あらゆる年代・性別のお客様に満足いただける品揃えを実現してまいります。

こうした品揃えや店舗網の拡大に伴い、質の高い商品を効率よく製造する仕組みを再構築するため、社長直轄の新組織として「中食構造改革委員会」「物流構造改革委員会」を設置いたしました。これらにより生産拠点の再整備や物流の効率化・合理化を進め、商品力の強化とともに差益率のさらなる向上を図ってまいります。

商品戦略 >>> P32

営業力の強化

これら施策の徹底力強化と実行のスピードアップを図るため、今年度は営業分野へも経営資源を投下いたします。まずSQCの徹底です。日々変化するお客様のニーズに対し、仮説を立てて売場に具現化していくスピードや実行力は競合他社との差別化において最も重要な鍵を握ると考えております。そのため、組織面において全国を3ブロック（東日本・中日本・西日本）に分けたブロック制を敷き、営業本部長補佐にあたるブロック長に大きな権限を委譲し現場を指揮させる体制としました。本部が立案した営業施策をスピーディーに実行し、より現場に近い視点から、細部にこだわりきめ細かく対応することで、「クオリティにおいて業界No. 1」を目指してまいります。

次に「ファミマTカード」の抜本的な制度変更を実施いたしました。これまでクレジットカード付与を基本としていた18歳以上の会員に対し、クレジット機能のないポイントカードを選択できるように入会規程を改定いたしました。また、ポイントカードについては店頭での即時発行が可能になり、より手軽にカードを持つことができるようになりました。月間の利用金額に応じて翌月のショッピングポイントレートが変動するポイントランク制度も導入しており、今後はファミリーマートのハウスカードとして存在感を高め、売上増、客数増に大きく寄与するものと期待しております。その他、マルチメディア端末「Famiポート」の刷新を始めとする次期店舗システムの導入に2014年度からの3年間で300億円以上の投資を計画しております。

「挑戦者」なればこそその
大胆さで
果敢に攻める1年に



社長メッセージ

海外事業：真の「グローバルNo. 1へ」

海外については、既存地域の収益計画前倒しと新地域への進出を2014年度の主要テーマとし、引き続きアジアを軸に展開のスピードアップを図ってまいります。

2004年度の上海進出から着実に事業規模を拡大してきた中国では、2013年度に抜本的な収益改善策を進めたことにより、今後の収益拡大に向けた基盤を整えることができました。2014年度は、上海での成功事例を他の進出地域にも水平展開し、中国事業全体の黒字化を目指してまいります。

また韓国では、2014年5月、持分法適用関連会社であるBGFretail Co., Ltd.のIPOに伴い、保有する同社の全株式を251億円で売却いたしました。このキャッシュを国内外の成長分野に振り分け、利益成長を加速させてまいります。

ファミリーマートの海外事業は、現地の有力企業とのパートナーシップのもとで、その企業が持つ地場についての知見やネットワークと、当社の持つ事業ノウハウを効果的に融合させることを基本方針としております。2013年度に行った各展開地域の見直しを経て、それぞれのパートナーとの信頼関係はより一層強固なものとなり、

「アジアドリームチーム」と呼べる体制が整ったと確信しております。

今後は既存地域の収益化を急ぐとともに、これまでに培った海外でのノウハウを「海外事業パッケージ」として活用し、新地域進出の機を狙ってまいります。また、生活習慣や商慣習が異なる海外でビジネスを展開するにあたっては、日本流のコンビニエンスストアビジネスの知識を有し、それを現地の状況に合わせて最適化できる人材が必要であることから、2014年3月、タイ・バンコクに「FamilyMart Academy」を設立し、グローバル人材の育成に取り組んでおります。

商品を通したグローバルブランディングにつきましても、台湾、タイをはじめとする一部の地域において日本品質をベースとした共通ブランド「FamilyMart collection」の商品展開をスタートさせました。ファミリーマートブランドへの信頼から手に取ってくださるお客様も多く、将来的には展開地域を拡大してまいります。こうしたさまざまな施策を推進することにより、ファミリーマートを世界的なブランドに育てていきたいと考えております。

海外コンビニエンスストア事業 >>> P36

新規事業：「拠点」としての店舗を進化させる

物販から金融、サービスへと常に店舗の機能を拡充させてきたコンビニエンスストアにとって、「拠点」としての店舗をさらに進化させ、これまで他業態が担ってきた社会的役割を果たすことは、同時に企業として成長するための重要な戦略でもあります。

ファミリーマートではそのサービスに将来性があり、「拠点」としての店舗との親和性が高く、ファミリーマートが経営をコントロールできるビジネスであることを参入の基本方針として、ネットビジネス、金融、そして介護・医療を注力分野と位置付け、新規事業の可能性を模索しております。例えばネットビジネスは、一見するとコンビニエンスストアビジネスにとってライバルと捉えられがちで

すが、リアル店舗をネットショッピングで注文した商品の受け取りに利用していただくなど、協業による相乗効果は多くあると考えております。

また介護・医療の分野では、高齢化の進行を見据えた宅配ビジネスや、健康志向の高まりに応えたドラッグストア・調剤薬局との一体型店舗を積極的に展開してまいります。さらには、スーパーマーケットやカラオケとの協業のほか、外食、JA全農との取り組みも順次スタートしており、こういった他業態とコンビニエンスストア双方の特性を融合した一体型店舗は、今後、ファミリーマートにおける新規事業の中核を担うと考えております。

新規事業 >>> P42

国内事業を洗練させ大きな海外市場へ

ここまでお話ししてきた施策の先に描いているファミリーマートの姿について、もう少し中長期的なビジョンをご説明いたします。国内においては、出店強化による店舗網の拡大を実現する一方で、従来のコンビニエンスストアビジネスにさらなる磨きをかけてまいります。また、新規事業や多様な店舗形態の出店で得たファミリーマートならではの運営ノウハウも蓄積されることになるでしょう。こうした国内のコンビニエンスストアビジネスを、経済発展の著しいアジア地域へ移植することが私の夢であります。日本の経済成長と歩みを同じくして国内のコンビニエンスストアが店舗数を拡大してきたことを考えると、何億という消費者人口を持つアジア地域で展開できる店舗数は日本をも大きく上回ることになります。今般の海外事業再編や、グローバル人材育成、グローバルブランディング等の取り組みは、こうした動きを見据えた布石の一つです。数年先には、国内のみならずアジア各国・

地域で躍進するファミリーマートの姿をお見せすることができるよう、これからも努力を積み重ねてまいります。

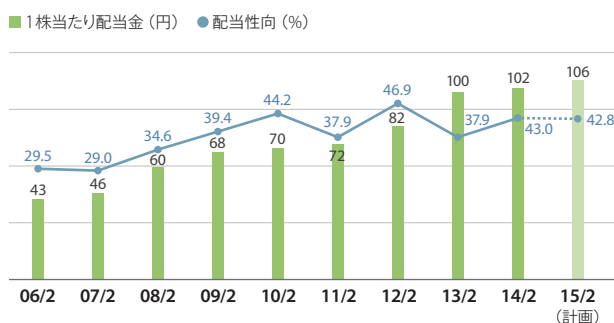


株主還元：「10期連続の増配を計画」

ファミリーマートではこれまでも株主の皆様への利益還元を経営の重要政策と位置付け、剰余金の配当につい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に、2010年度以降は連結ベース40%程度の配当性向を目処として行ってまいりました。今後は配当やEPSの成長を通じた還元に加えて、株主・投資家をはじめとしたあらゆるステークホルダーの皆様へ企業としての成長を実感していただけるよう、一層の企業価値向上に努めてまいります。

なお2013年度の配当は、業績伸長を受け、1株当たり2円増配の102円とさせていただきます。2014年度については1株当たり4円増額の106円とし、10期連続の増配を計画しております。

1株当たり配当金および配当性向



配当性向



社長メッセージ

お客様にとって家族のような存在に



ファミリーマートは、国内の店舗だけでも日々1,000万人近い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の雇用を生んでおります。また1万を超える

店舗が地域社会と接していることはさまざまな社会問題を解決する上で重要な責任を担っていると言えます。加えて、ストアスタッフにも自ら「感じ」「気づき」「行動する」という行動指針のもと店舗運営に関わっていただいている点では、人を活かす役割も果たしております。こういった観点からも、ファミリーマートは社会的に大変影響力のある組織であると認識しております。

私たちファミリーマートの使命は、社会に対して「より良い生活を提供し続ける」ことであり、この使命を果たす上で最も大切にしていかなければならない価値は「ファミリー」です。単に店舗が近くにあり欲しい商品が必要な時間に揃っているだけではなく、社名や店舗の看板に「ファミリー」を掲げる唯一のコンビニエンスストアチェーンだからこそ、お客様にとって家族のような存在であり続けたいと考えております。

最後に

「本気で勝ちに行く挑戦者 ファミリーマート」—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、さらなる飛躍に向けて、邁進してまいります。また、お客様への価値創造を実現するため、あらゆる施策に対しスピード感をもって実行いたします。「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」という大きな目標に向かってさらなる成長路線を歩み続けるファミリーマートに、今後ご期待ください。

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

2014年6月

代表取締役社長

中山 勇

ファミリーマートの価値創造ストーリー

FamilyMart's Value Creation Story



- 20 普遍的な進化の歴史：
 コンビニエンスストアビジネスの発展
- 22 進化を支える「見えざる強み」：
 ファミリーマートのビジネスモデル
- 24 進化を支える「見えざる強み」：
 海外事業におけるプレゼンスとノウハウ
- 26 ファミリーマートの目指す姿：中期経営計画
- 28 国内コンビニエンスストア事業
 国内出店戦略
- 29 **戦略フォーカス** 2014年度、「本気で勝ちに行く」積極出店
- 32 商品戦略
- 34 CRM戦略（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）
- 35 店舗運営
- 36 海外コンビニエンスストア事業
- 37 **戦略フォーカス** 真の「グローバルNo. 1」実現に向けた海外事業
- 40 海外ネットワーク
- 42 新規事業
- 43 **戦略フォーカス** ファミリーマートの新たな取り組み

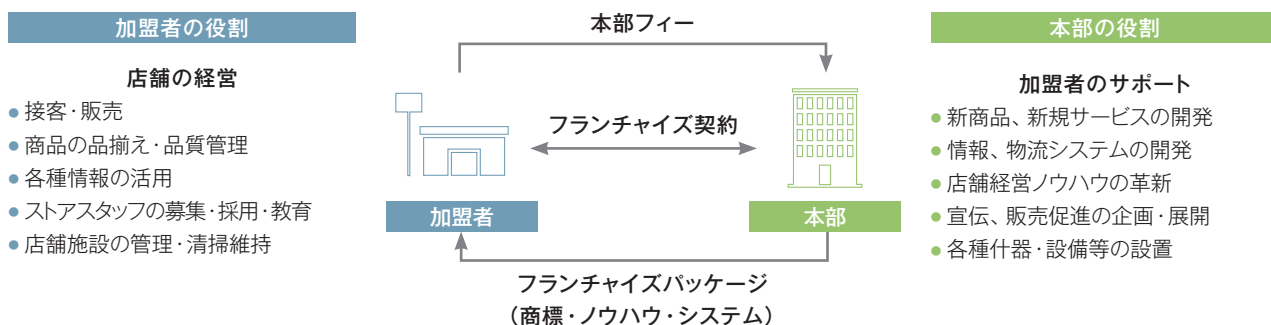
普遍的な進化の歴史

コンビニエンスストアビジネスの発展

コンビニエンスストアは、日本では1970年代前半に初めて登場した比較的新しい形態の小売業です。小さな売場に必要商品が常に揃う、という便利さ（コンビニエンス）が支持されただけでなく、社会のニーズに対応してビジネスモデルを進化させることで、小売業界でのプレゼンスを高めてきました。

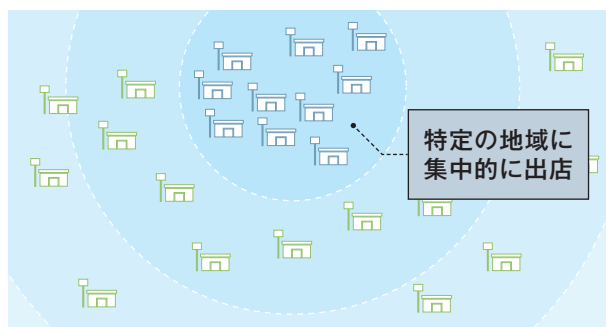
店舗数拡大の原動力——フランチャイズ・システム

店舗運営における形態のひとつにフランチャイズ・システムがあります。本部が加盟者に対して商標や運営ノウハウ、情報・物流システムなど（フランチャイズパッケージ）を提供し、加盟者が本部に対して対価を支払い、本部の指導のもと独立した事業者として事業を展開する仕組みです。本部と加盟者が相互の信頼関係のもとで店舗運営を協業するこのシステムは、コンビニエンスストアが店舗数を急速に拡大する原動力になっています。



地域に密着——ドミナント出店

コンビニエンスストアチェーンにとって店舗の立地はビジネス成功のカギを握る重要な要素であり、特定の地域に集中させて店舗展開する「ドミナント出店」を戦略的にを行っています。仕入や物流を効率化できるほか、ブランド認知度の向上にも効果的な出店手法です。人々の生活に密着した店舗は、「社会・生活インフラ」としての存在感をますます高めています。



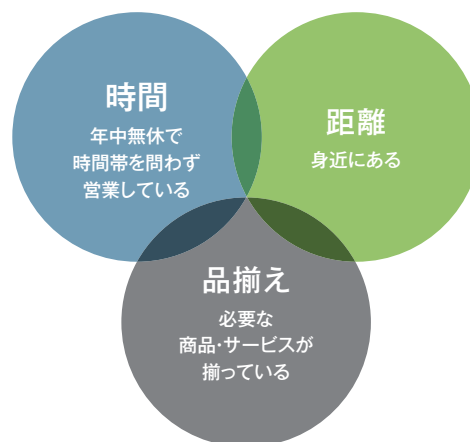
ITを活用した効率化・高度化

商品が購入された時間帯や個数に加え、お客様の性別や年齢といった属性、その日の天候、在庫の状況など、あらゆる情報がITによって集約・分析され、商品開発、物流や品揃えの効率化・高度化に役立てられています。刻々と変化する消費者ニーズに、ITを活用して機動的に対応しています。



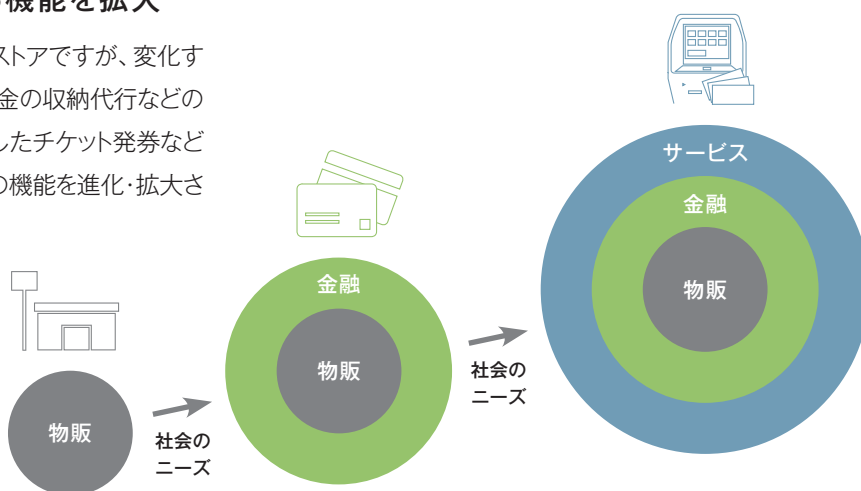
他業態との差別化要因——距離・時間・品揃え

コンビニエンスストアを他の小売業態と差別化している大きな特徴は、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）の3点に集約できます。人々のライフスタイルが多様化する中で、こうした利便性が改めて見直されています。



社会のニーズに対応しながら機能を拡大

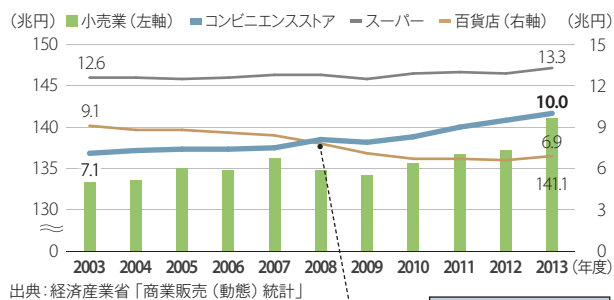
物販からスタートしたコンビニエンスストアですが、変化する消費者ニーズを捉え、ATMや各種料金の収納代行などの「金融機能」、マルチメディア端末を介したチケット発券などの「サービス機能」といったように、その機能を進化・拡大させてきました。



高まるコンビニエンスストアの存在価値

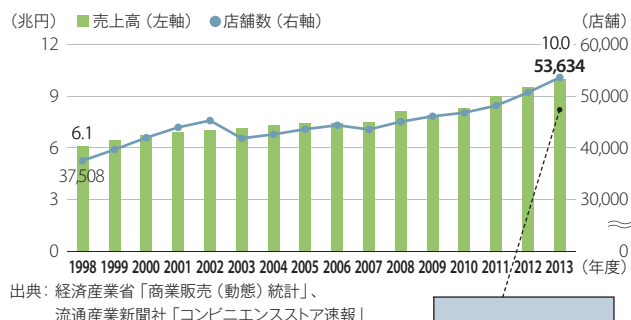
こうした特徴が消費者から支持され、小売業界の市場規模が伸び悩む中でコンビニエンスストアは着実な成長を続けています。その市場規模は2003年度の7.1兆円から2013年度には10.0兆円にまで拡大しました。

小売業全体と業態別市場規模



出典：経済産業省「商業販売（動態）統計」

コンビニエンスストアの市場規模の推移



出典：経済産業省「商業販売（動態）統計」、流通産業新聞社「コンビニエンスストア速報」

進化を支える「見えざる強み」

ファミリーマートのビジネスモデル

社会構造の変化がさらに加速する中で、消費者のニーズも今後ますます多様化することが予想されます。ファミリーマートはこうした外部環境の変化を持続的な成長につなげるために、ビジネスモデルのさらなる進化と、ビジネス領域の拡大を図っています。

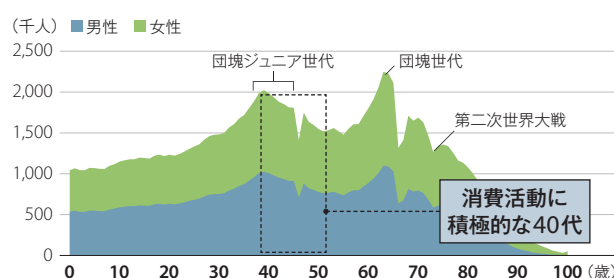
社会構造の変化

人口構成の変化

出生率が低下する一方で人口に占める高齢者の割合が高まっています。また団塊ジュニア世代が消費活動に積極的な40代に差し掛かるなど、こうしたボリューム層が消費者として注目されつつあります。

出典：総務省「人口推計年表」

日本の人口ピラミッド（2012年）

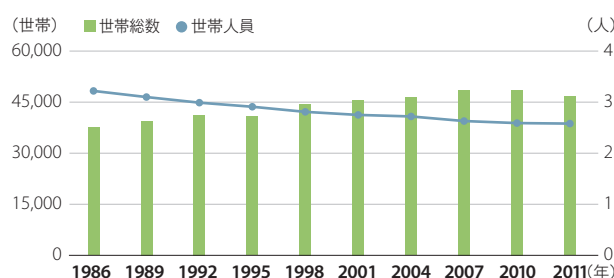


世帯数の増加と世帯人員の減少

未婚率の上昇や長寿化を背景に単身世帯が増加しています。世帯総数が増加する一方で世帯当たりの人数は減少しており、食卓を囲む人数も従来と比べて少なくなっていることが窺えます。

出典：厚生労働省「国民生活基礎調査」

世帯数と平均世帯人員の推移

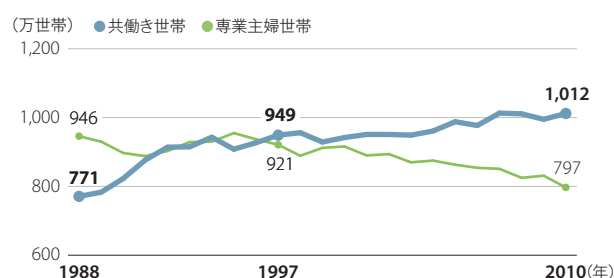


働く女性の増加

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。

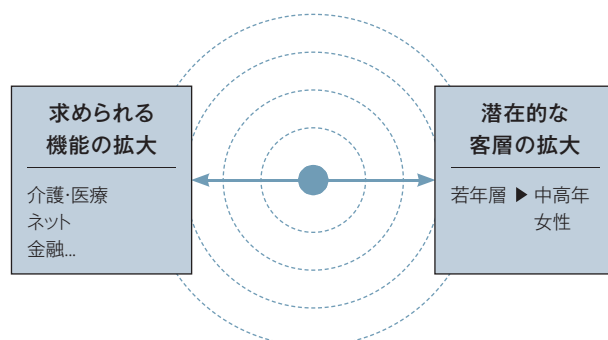
出典：2001年までは総務省「労働力調査特別調査」、2002年以降は「労働力調査（詳細調査）」より作成

共働き世帯数の推移

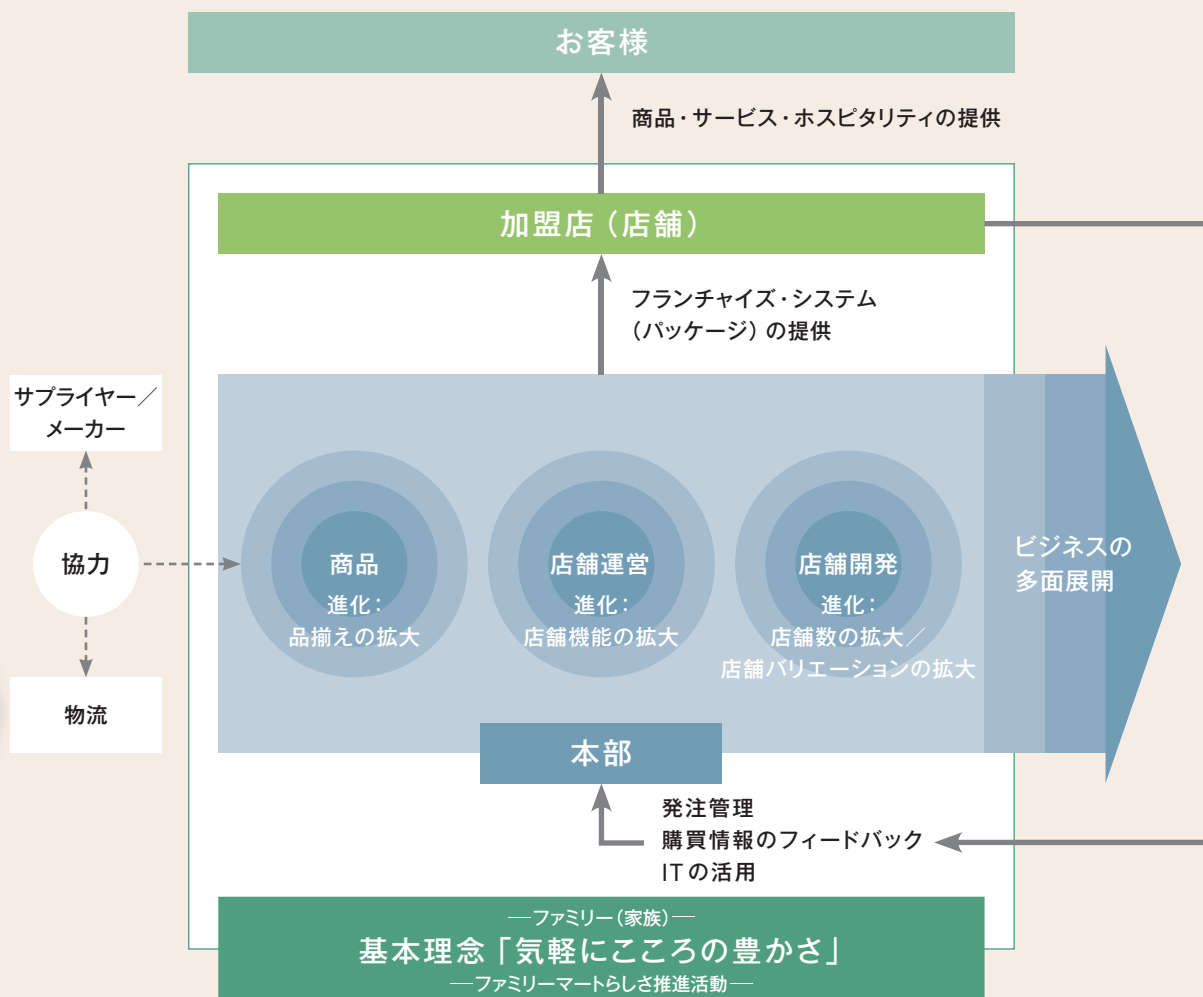


拡大するビジネスチャンス

これまでコンビニエンスストアを利用することが少なかった中高年層や女性層が、食生活や消費行動の変化に伴ってコンビニエンスストアの新たな潜在客層になりつつあります。また客層や消費者のニーズが多様化するにつれて、コンビニエンスストアに求められる機能も拡大しています。



ファミリーマートのビジネスモデル



ファミリーマートはフランチャイズビジネスの本部として、商品・店舗運営・店舗開発の分野でコンビニエンスストアの経営に必要な有形・無形のシステム（フランチャイズパッケージ）を加盟店に提供しています。また、店舗で収集された購買情報や在庫情報は日々の発注作業の精度向上に役立てられるだけでなく、本部に集約され以後の戦略立案に反映されます。

社会の変化にいち早く対応し、それぞれの分野が常に変革を続けています。ビジネスモデルが進化・拡大することで、お客様のより幅広いニーズにワンストップで対応できるようになり、これが他業態の利用者をコンビニエンスストアの顧客として獲得し、シェアを拡大させることにもつながっています。

また当社は、コンビニエンスストアを取り巻く社会構造の変化を受け、社会・生活インフラとして、「ファミリー（家族）」をコンセプトにした“ファミリーマートならではの価値”をお客様に提供することを目指しています。そのために、基本理念である「気軽にこころの豊かさ」をベースに、常に社員、加盟店が視点を合わせ、行動し続けることを通してファミリーマートブランドを創り上げる活動として「ファミリーマートらしさ推進活動」を推進しています。

進化を支える「見えざる強み」

海外事業におけるプレゼンスとノウハウ

国内での事業を拡大する一方で、ファミリーマートは海外への事業拡大も積極的に進めてきました。特に注力している進出先はアジアを中心とした新興国です。国内で培ったコンビニエンスストアビジネスのノウハウを独自の手法で応用しながら、グローバルでの成長を目指しています。



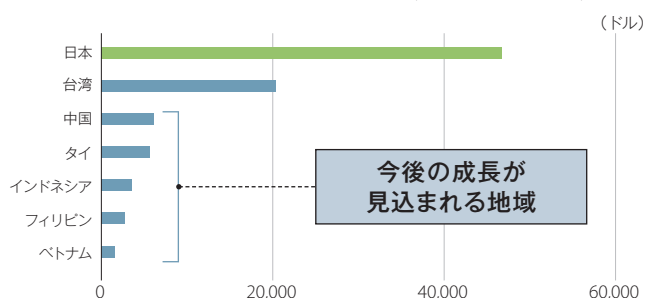
(店舗数は2014年5月末現在)

新興国を中心に積極展開

アジアを中心とした新興国は急速な経済成長が見込まれます。国民の平均年齢も若く、個人消費も今後ますます伸長すると期待されています。小売業が発展段階にあるこれらの地域は、日本で磨き上げられたコンビニエンスストアのビジネスを浸透させることで事業を拡大できる、非常に有望なマーケットです。

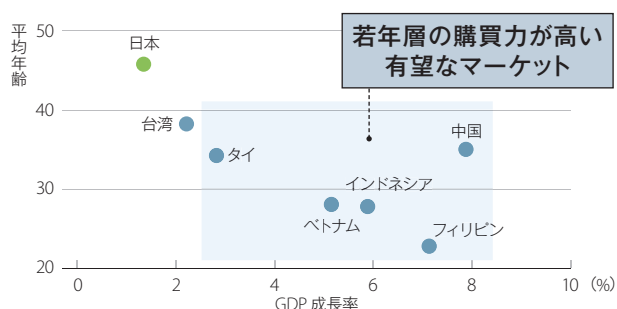
ファミリーマートは1988年の台湾1号店を皮切りに、こうした地域への進出を他社に先駆けて積極的に行ってきました。日本発祥のコンビニエンスストアであり海外展開に制約がなく、有望な地域へ自由に進出できる点も強みとして活かしながら、現在では日本を含めて8カ国・地域で15,969店舗を展開しています(2014年5月末現在)。

主要進出国の1人当たり名目GDP (2012-2013年)



出典: 日本貿易振興機構 (ジェトロ) 国・地域情報
CIA "World Factbook" (2013)

主要進出国のGDP成長率と平均年齢 (2012-2013年)



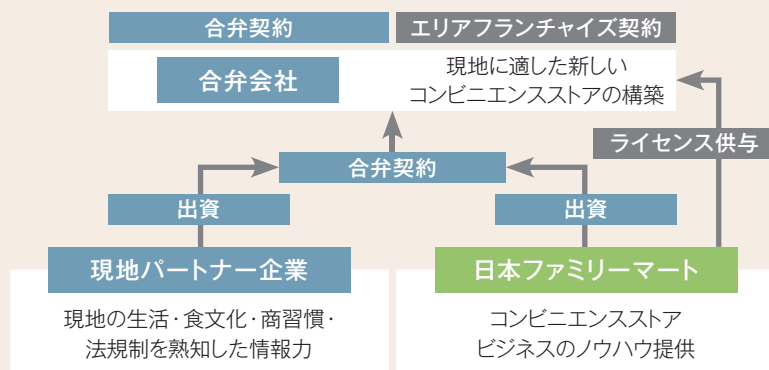
成長のチャンスをつかむために

海外進出にあたっては、単に日本のビジネスモデルを当てはめるだけで必ず成功するとは限りません。「小売はローカルなビジネス」と言われるように、消費者の趣向やライフスタイル、物流や商取引などのビジネス形態は地域によって異なるからです。

コンビニエンスストアのビジネスを根付かせ、地域の経済成長とともに自らも成長するためには、地域の特性に合わせてビジネスモデルを柔軟に変化させ、最適化させることが必要になってきます。

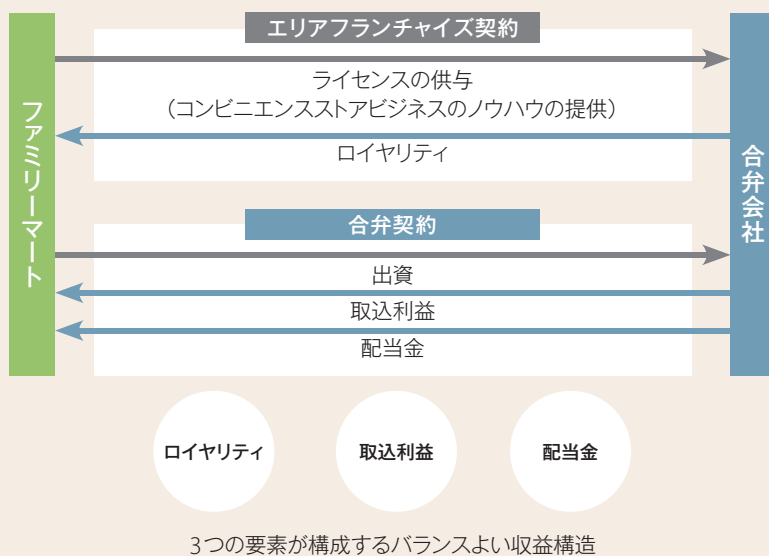
海外進出の基本フォーマット

現地パートナーとの合併方式



ファミリーマートは海外進出に際して、現地パートナーと合併の形で協業することを基本方針としています。現地企業が持つマーケット情報やアイデアと、ファミリーマートの知見を融合させることで、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することが、事業成功の可能性を大きく広げると考えるからです。

バランスの取れた収益構造



自ら出資して経営に参画することで、出資比率に応じた取込利益と配当収入が見込めるほか、ライセンス供与やビジネスノウハウ提供への対価としてのロイヤリティ収入も得ることができます。これら3つの要素からバランスよく収益を得ることができる仕組みも、ファミリーマートの海外事業の特徴です。

理念の共有



2013年度に台湾で開催された「FamilyMart Summit」

パートナー企業の選定にあたっては、地場に根付いた企業でマーケットについての知見があり、協業を通じて現地の小売を発展させるという意欲が高いことはもちろん、ファミリーマートの事業戦略や理念を理解し、長期にわたって信頼関係を築くことができることも重要であると考えています。2003年以降、展開地域のトップが一堂に会する「FamilyMart Summit」を年一回開催し、海外戦略やファミリーマートブランドの向上について協議するだけでなく、地域の垣根を超えた信頼関係の構築も図っています。

ファミリーマートの目指す姿

中期経営計画

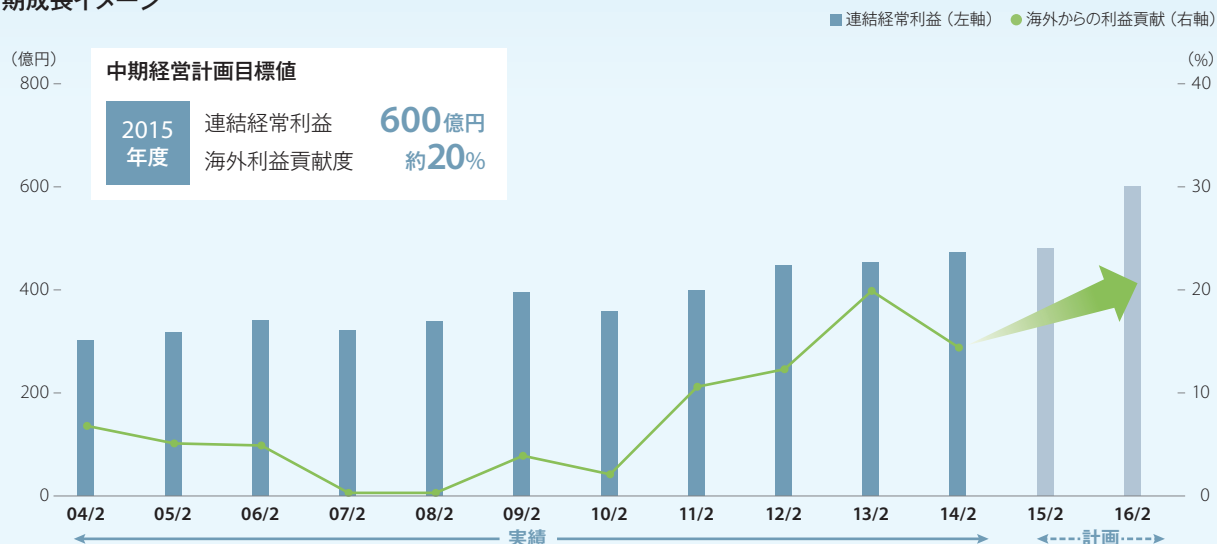
2015年度に連結経常利益600億円、海外からの利益貢献度20%という数値目標を掲げています。社会のニーズを的確に捉え、商品・店舗機能・店舗数の各分野で進化・拡大を続けることで、国内ではクオリティにおける業界のリーディングカンパニーを実現します。これまでに蓄積されてきた当社独自のノウハウやITシステムを活用したビジネスモデルを海外事業に活かし、グローバルNo. 1のコンビニエンスストアチェーンを目指します。



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	～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、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 - カードビジネス - 食品製造事業 - 高齢者向け宅配事業 ほか	

中期成長イメージ



中期経営計画に基づく2014年度の取り組み

2014年度は「本気で勝ちに行く挑戦者 ファミリーマート」を掲げ、国内外で攻めの諸施策に取り組めます。

国内コンビニエンスストア事業

出店戦略の加速：

攻めの積極出店を推し進め、過去最高となる1,600店舗の新規出店を目指します

>>> P29

他業態との一体型店舗や鉄道事業者との協業にも継続して取り組みます

>>> P28

客数増と収益力強化：

ニーズをきめ細かく把握し、アイテム数と品揃えの強化を図ります

>>> P32

お客様とのコミュニケーションを深め、より身近な売場を目指します

>>> P35

海外コンビニエンスストア事業

収益の前倒し：

地域の事情に応じたきめ細かな戦略で収益力強化を推し進めます

>>> P36

組織や人材など、海外事業を支える基盤づくりに着手します

>>> P39

新規事業

新たな市場への挑戦：

ファミリーマートの店舗が持つ特性を活かし、新規事業を創出します

>>> P42



国内コンビニエンスストア事業： 国内出店戦略

収益性を見極めながら 積極出店を継続

過去最高の1,600店舗*を計画

社会構造の変化を背景に国内の個人消費は引き続き活発に推移すると予測されることから、2014年度についても積極出店を継続します。単に店舗数のみを追求するのではなく、収益性も見極めながらドミナント化を推進する方針です。多様な店舗

多様な店舗形態で差別化

駅構内や病院、高速道路のSA・PA、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や、他業態との協業による一体型店舗など、従来とは異なる形態や立地での出店も引き続き積極的に進めます。ファミリーマートが得意とする新たな形態での出店は、差別化を図るための重要な施策であると考えています。

圧倒的なシェアを誇る鉄道事業者との取り組みでは、2013年度に近畿日本鉄道の駅ナカ売店をブランド転換したほか、新たに横浜市営地下鉄と提携するなど2014年2月末現在で13社と402店舗を展開しています。狭小スペースでの店舗運営や駅構内ならではの品揃えなど、これまでの協業で蓄積してきたノウハウを「鉄道パッケージ」として提携先に提供できる強みを活かし、今後とも新たな提携を模索していきます。

鉄道事業者との協業（2014年2月末現在）

西武鉄道	59店舗
東武鉄道	22店舗
京成電鉄	22店舗
JR九州	134店舗
相模鉄道	11店舗
名古屋鉄道	15店舗
都営地下鉄	5店舗
近畿日本鉄道	72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	16店舗
大阪市営地下鉄	29店舗
横浜市営地下鉄	2店舗
合計 13社	402店舗

959 店舗 → 1,355 店舗*

2013年度は「積極出店」を掲げ、人口集中が進む三大都市圏のみならず地方中心都市でも出店を進めると同時に多様な店舗形態での出店にも注力し、国内出店数は過去最高となる1,355店舗となりました。2014年度も引き続き積極出店を推し進めます。

* 国内エリアフランチャイザー含む

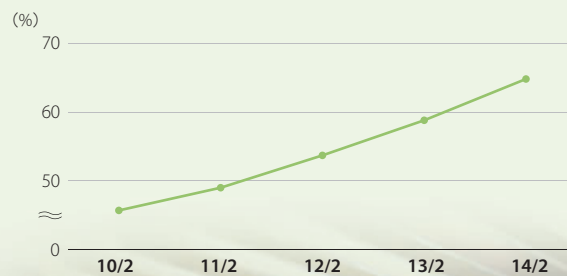
形態での展開も推し進め、2013年度を上回る1,600店舗*を出店することを計画しています。

* 国内エリアフランチャイザー含む

多店舗経営をサポートする仕組み

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年度より導入して以来、インセンティブだけでなく店舗運営面でのサポートを充実させてきました。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ることから、今後も事業意欲の高い加盟者に対して多店舗経営のサポートを積極的に行い、出店加速に対応していきます。2014年2月末現在で複数店店舗数は全体の約65%を占めています。

複数店店舗数構成比の推移



2014年度、「本気で勝ちに行く」積極出店

2012年度から継続的に積極出店を進めてきたファミリーマートは、2013年10月に国内の店舗数が10,000店舗を上回るまでに店舗網を拡大しています。「本気で勝ちに行く挑戦者」を掲げる2014年度も引き続き過去最高の出店を計画しています。

積極的な出店を推し進める一方で、新規に出店した店舗が確実に収益性を確保することができるよう、積極出店の成功率を高めるためのさまざまな方策を講じています。

積極出店の狙い

激化する出店競争

国内のコンビニエンスストア店舗数は2012年度中に50,000店舗を上回りましたが、その後も増加を続けています。残された優良立地を巡る出店競争が激化する環境下、投資余力のある大手3チェーンのシェアは2004年度の59%から2013年度には72%に高まりました。

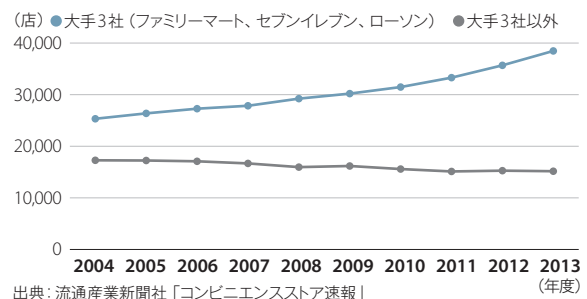
こうした中、ファミリーマートは2012年度959店舗、2013年度1,355店舗と先行して積極出店をスタートさせ、2014年度も1,600店舗の出店を計画しています。2015年には団塊ジュニア世代が消費意欲旺盛な40歳～45歳を迎えるほか、2020年には東京オリンピックも控えていることから、国内消費は引き続き活発化し、国内コンビニエンスストア事業も成長分野であり続けると見えています。積極出店によりこうした市場環境を成長につなげることができると考えています。

10,000店舗のネットワークを「インフラ」に

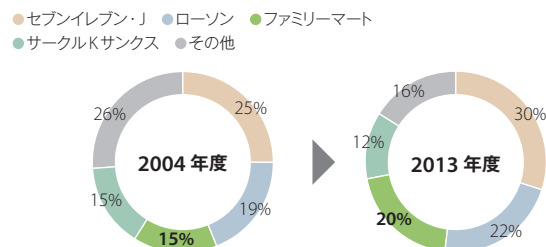
2013年10月に国内10,000店舗体制を確立したファミリーマートですが、コンビニエンスストアの持つ可能性が拡大する中でお客様のすぐ近くにあり、どの店舗でも一律のサービスを受けられる体制を築き上げるには、店舗網のさらなる拡大が必要となります。また、物販やサービスの提供にとどまらず、他業態やネットビジネスとの協業など、店舗網をインフラとして活用できる余地はまだ多くあります。

重点地域としてマーケットボリュームの大きい三大都市圏だけでなく、地方中心都市およびコンビニエンスストアの空白地帯への出店も強化しています。従来、出店数の約6割を三大都市圏に集中させてきましたが、2013年度以降は、三大都市圏とそれ以外の出店割合を5:5にシフトしました。今後は、100店舗に満たない都道府県への出店にも注力することで、ドミナント効率を高め、物流コストの低減など経営の効率化も図っていきます。

大手3社／大手3社以外の国内店舗数の推移

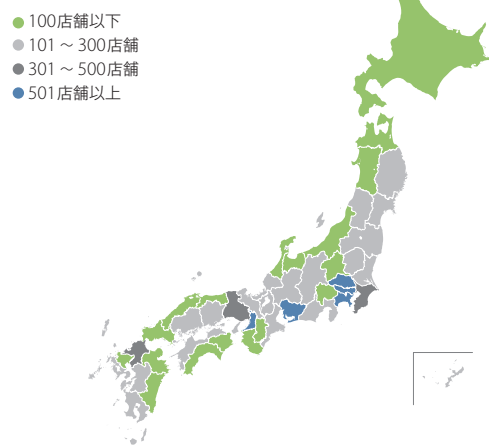


店舗数における国内業界シェア



都道府県別店舗数

(2014年2月末現在)



国内コンビニエンスストア事業： 国内出店戦略

積極出店を可能にする体制づくり

開発体制をより強固なものへ

2013年度に過去最高の1,355店舗の出店を達成した背景には、より強固なものに築き上げた開発体制があります。組織面では、開発本部制に移行するとともに、その傘下に地区開発統括部を設置し、権限を大幅に現場へ委譲したことで出店判断のスピードを向上させることができました。また、開発人員を増強すると同時に開発人員の生産性にもこだわり、これまで1人あたり3.7店舗だった新規開店数を5.1店舗まで引き上げました。

さらに、全国の不動産業者や建設業者との取り組みを一層強化し、店舗開発における物件情報をより多く入手できる体制を整えました。こうした強固な体制づくりをいち早く進めたことが、出店におけるスピードと質のバランスを兼ね揃えた店舗網の拡充につながっています。

厳格な出店基準を設定

ファミリーマートでは、新規に出店した店舗が確実に収益を上げることができるよう、出店に際していくつかの出店審査基準を設けています。

具体的には、新店日商が45万円を上回る水準であること、日商に見合った家賃水準であること、3年以内に出店時の投資を回収できることなどを基準としています。これらの基準を満たしているかどうか厳格に判断するとともに、基準

を満たさない物件については出店を見合わせたり、店舗の形態を再検討したりすることで、収益性を確保するよう努めています。

また、新店は開店当初の日商から3～4年かけて持続的に伸長します。開店後の日商が想定通り推移しているかどうか、定期的にモニタリングを行うことで、将来の収益性を確実なものとしていきます。

収益の早期安定化

店舗与件の拡充

ファミリーマートでは店舗が果たす役割や機能の拡大に合わせ、店舗の基本レイアウトにも改善を加え、進化させています。新店の標準売場面積を従来の約120m²から約150m²に拡大させるとともに、2014年度は平型アイスケースの導入、島ゴンドラの棚板追加等、品揃えの拡充に対応した陳列スペースの拡大を進めています。

また、カウンターコーヒーやデザート、弁当などを購入したその場で食べることのできるイートイン（飲食スペース）を設置した店舗を拡大しています。2014年度に出店を計画する1,600店舗のうち、約7割にあたる店舗にイートインを設置し、食事や休憩にご利用いただけるスペースを付加した店舗として差別化を図ります。



平型アイスケース

冷凍食品やアイスクリームの品揃え強化に対応



島ゴンドラへの棚板追加

標準的な品揃えの拡大に伴い設置



イートイン

購入した商品をその場で食べることのできるイートイン



2温度帯什器

チルド弁当と常温弁当が同じ什器で展開可能



新型ホットケース

フライドフードの充実に対応して設置

出店時のコストを低減する

新店を開店するにあたって発生するコストには、主に店舗設備に関わるものと組織・人員に関わるものがあります。ファミリーマートでは、より積極的な出店を推し進めることができるよう、こうしたコストを低減するためのさまざまな施策を講じています。

店舗設備に関わるコストには、店舗建設、什器の設置、システムの導入に伴うもの等が含まれます。ファミリーマートでは、資材の規格統一や柱の軽量化を通じて建築コストや工期を大幅に削減できるローコスト店舗の導入を進めてきま

した。また、積極出店においても、早期に施工体制を構築し年間取引量の調整を行うだけでなく、同じ期間内に集中出店を避けるべく、開店月を平準化させることもコスト抑制につながります。

組織・人員に関わるコストとしては、本部において店舗開発スタッフの人件費、加盟者の募集、開店時の販促などに伴うものが含まれます。出店判断のプロセスで必要とする時間や手間を削減することも重要なコスト低減策です。

競争環境を「本気で勝ちに行く」

コンビニエンスストア市場は現在およそ10兆円の規模ですが、2018年から2020年には12兆円程度に拡大し、店舗数も現在の5万店強から6万店規模にまで伸びるものと予測しています。市場全体が20%以上拡大する中で、出店を巡る大手チェーンの競争はますます激しさを増すものと考えら

れます。ファミリーマートは2014年度、新規出店を中心に単体で1,200億円程度の投資を計画しています。慎重に収益性を見極めつつも、挑戦者として「攻め」の姿勢を崩すことなく、積極出店に取り組んでいきます。

国内エリアフランチャイザー

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

沖縄県で百貨店、スーパーなどを展開する（株）リウボウとの合併会社として1987年に設立されました。2014年2月末現在232店舗を展開する、沖縄県で店舗数No. 1のチェーンです。2013年度は高齢者宅配サービスへの参画を果たしました。



北海道

（株）北海道ファミリーマート

北海道最大の食品卸である（株）セイコーフレッシュフーズとの合併会社で、札幌圏を中心に2014年2月末現在で68店舗を展開しています。2013年度からはニューマーケットへの出店にも積極的に取り組んでいます。



鹿児島・宮崎

（株）南九州ファミリーマート

2013年4月に設立20周年を迎えた（株）南九州ファミリーマートは、鹿児島県の酒類卸である（株）本坊商店との合併会社です。2014年2月末現在333店舗を展開するほか、移動販売車での販売も行っています。



九州

JR九州リテール（株）

九州地区でキヨスク、ユニクロ等を運営するJR九州リテール（株）が、ファミリーマートとの「共同エリア・フランチャイズ契約」のもと134店舗（2014年2月末現在）を展開しています。駅構内から市中へと店舗網を着実に拡大しています。



国内コンビニエンスストア事業： 商品戦略

優れた商品と魅力ある店舗で、 他業態から新規顧客を獲得する

商品力の強化：競争力ある商品で来店を促す

中食商品

魅力ある品揃えの強化

商品の中でもニーズが高まる中食商品の品揃えを強化することにより、より多くのお客様の来店を促します。

「ファミマ プレミアム」シリーズ

「一番身近な専門店」をコンセプトに素材・製法・見た目に徹底的にこだわったワンランク上の本格メニューです。価格を超える価値を提供し、高い支持を得ています。

基本価値のベースアップ

素材や製法の見直しなど、既存商品の基本価値を上げるための諸施策も推進します。

働く女性を支援

30代女性の約70%が仕事を持つなど、働く女性の割合は年々増加しています。忙しい毎日の生活で不足しがちな栄養をバランスよく補給できる商品や、調理の手間を省くことのできる商品を拡充していきます。

カウンター戦略

外食・専門店からお客様を新規獲得する

外食・専門店から新たなお客様を獲得できる商品群としてカウンター商材（ファスト・フード）を強化しています。

カウンターコーヒー

「FAMIMA CAFÉ」

ラテメニューも提供可能なエスプレッソ方式の専用マシンの導入を進め、2013年度には国内ほぼ全店への導入を完了しました。2014年6月には新メニュー「カフェフラッペ」を発売するなど、さらなる売上拡大に向け、引き続き注力します。

フライドフード

人気商品「ファミマ プレミアム チキン」や「ファミポテ」に加え、家庭の食卓に加えていただけるおかず惣菜のラインナップも拡大していきます。



2,800 → 3,700
アイテム アイテム

魅力ある商品の開発だけでなく、必要な商品が揃っている売場を実現するために品揃えの拡充を進めています。2013年度は各店舗の標準的な品揃えを従来の2,800アイテムから3,700アイテムへと大幅に充実させました。2014年度は更に3,800アイテムまで増やす計画です。

「FamilyMart collection」

ラインナップを更に拡充

2012年10月に販売を開始したプライベートブランド「FamilyMart collection」は、個々の商品価値を高めながらラインナップを拡充し、2012年度末の330アイテムから2013年度末には520アイテムに拡大しました。2014年度も内容を厳選しながら新商品を投入し、650アイテムまで拡大することを目標としています。

品揃えの強化：多様なニーズに応える

拡大する客層に対応したニーズ分析

より幅広い客層にファミリーマートをご利用いただくために、世代別・性別ごとにきめ細かにお客様のニーズを把握・分析し、オリジナル商品の開発や品質の向上に反映していきます。

機能数マネジメント

2013年度から「機能数マネジメント」の手法を取り入れました。これは、代替品の利かない商品を「機能」という視点で分類し、この「機能数」を一定以上保有することで店舗の利便性を高めていく施策です。2013年度は標準店舗で600機能を取り揃えましたが、2014年度は800機能まで引き上げる予定です。

陳列スペースの拡大

ニーズの高まりが見込まれる冷凍食品やアイスクリームの品揃え強化に対応し平型アイスケースを導入、島 Gondola にも棚板を追加するなど、陳列スペースの拡大も順次進めます。個店の競争力を強化する施策として、2014年度は既存店に対し過去最高となる約150億円を投資し、売場大改革を実施します。

店舗数拡大に対応した効率化と最適化

2014年3月に中食構造改革委員会、物流構造改革委員会を設置し、製造・物流におけるコストの低減や最適化に取り組んでいます。生産拠点の再整備やドミナントによる物流の効率化・合理化を通じて、品揃えの拡大に十分対応が可能な体制を構築するとともに、差益率の向上を図ります。



国内コンビニエンスストア事業： CRM戦略（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）

新ファミマTカードの導入を 集客力の強化につなげる

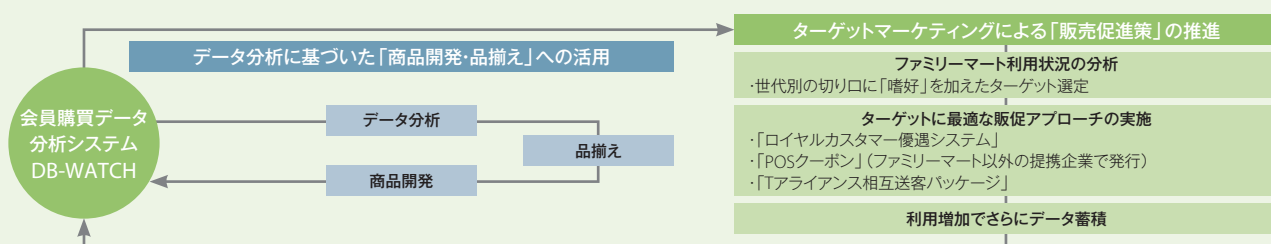
179万人 ▶▶ **540** 万人

「ファミマTカード」の会員数は、2008年度から2013年度までの5年間で3倍以上に拡大しました。カードの利用を通じて得られるデータは、商品開発や販売促進などに活用される有用な情報です。2013年度のカード会員利用率は、全客数のうち約30%ですが、2014年度はカード会員数を1,000万人以上に引き上げ、さらなる利用率アップを図ります。

カードデータを戦略的に利用

「ファミマTカード」には会員の属性情報や購買行動など、さまざまなデータが記録されています。また、会員購買データ分析システム「DB-WATCH」を用いて、商品が購入された時間帯や個数、同時に購入された商品などの情報を総合的に分析することができ、得た情報は商品開発や品揃えに反映されています。

この独自データやシステムを活用することで、会員の購買行動に応じて個別の嗜好を反映したレシートクーポンを発行するほか、提携する他業態のレシートにファミリーマート商品のクーポンを印字するなど来店・販売促進策も行っています。



新ファミマTカードを導入

「ファミマTカード」のこうした特性をさらに活かし、客数増や販売促進を加速するために、2014年7月より新方式の「ファミマTカード」を導入しています。

入会制度と発行方法のリニューアル

これまでクレジットカード付帯を基本としていた18歳以上の会員に対し、クレジットカード機能のないポイントカードを選択できるように入会規程を改定しました。また、ポイントカードについては即時発行が可能になり、手軽にカードを持つことができるようになりました。この制度変更により、会員数の大きな伸長と来店客数の増加につながります。

ランク制度の導入

毎月の利用金額に応じて翌月のショッピングポイントのレートが変動するランク制度「ファミランク」を導入しました。「ゴールド」「シルバー」「ブロンズ」のうち最高ランクである「ゴールド」では、月間利用金額15,000円以上でショッピングポイントは3倍の付与となります。ファミリーマートを利用する動機を高めることで来店を促す効果が見込まれます。

（ベースとなるショッピングポイントは200円＝1ポイント）



「ファミマTカード」が参加している「Tポイント」は、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社が運営する国内最大規模の共通ポイントです。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使うことができます。2014年2月末現在で110社、68,734店が参加しており、会員数は4,811万人を数えます。

国内コンビニエンスストア事業： 店舗運営

ホスピタリティあふれる接客で 「こころの豊かさ」を提供する

一人ひとりのお客様との つながりを大切にする 「高質接客」への取り組み

お客様の生活になくてはなら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SQC（サービス、クオリティ、クリンネス）のレベルアップに取り組んでいます。

2013年度はサービスにおいて、「高質接客」に取り組み、店舗マネジャーを中心としたワークショップを開催しました。個店ごとの成功事例を共有し、具体的な行動につなげた結果、お客様からのお礼、お褒めの件数が増加しました。2014年度も引き続き「高質接客」への取り組みを進めていきます。

店舗運営の基本～SQC～

S サービス

明るくスピーディーでホスピタリティあふれる温かい接客

Q クオリティ

お客様が欲しい商品を、欲しい時間帯に、欲しい数量品揃えされている売場

C クリンネス

すみずみまで行き届いた清掃と衛生管理

組織面・システム面から 個店成長力を強化

「高質接客」をはじめとした諸施策の徹底力強化と、現場における実行力のスピードアップを図るため、本部の組織体制を東日本・中日本・西日本の3ブロックに区分しました。ブロックごとによりきめ細かい支援体制を行い、加盟店とのさらなる信頼関係を構築します。

また品揃えが拡大する中、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最適な発注数を自動計算する「補充推奨発注システム」を活用し、発注精度向上と作業効率化を図るとともに、売場の活性化を推進します。

さらに2014年度から3年にわたり、オペレーションの充実や各種サービスへの対応を目的に、300億円以上を投じて次期店舗システムの導入を実施します。2014年度はFamiポートを刷新し、機能の拡充を図ることによってお客様の利便性向上に努めます。

815人 ▶▶▶ 932人

コンビニエンスストア全体の店舗数が増加する中、ファミリーマートはお客様に選ばれ続ける店舗づくりを推進し、社会・生活インフラとしての存在感を高めてきた結果、全店客数（1日・1店舗あたりの平均客数）は2003年度の815人から2013年度には932人となりました。

ストアスタッフの意欲と スキルの向上

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）」は、ストアスタッフの自主性・責任感を育て、階層別トレーニングを通してスキル向上を図り、自己成長につなげるシステムです。



エクセレントスタッフシンポジウムにて

また、優秀なストアスタッフを賞賛する「ストアスタッフ表彰制度」を実施し、店舗での成功事例や感動的なエピソードを全店のストアスタッフで共有しています。2013年度は、全国で選ばれたエクセレントスタッフ（最優秀スタッフ）が一堂に会し、スタッフ自らが日頃の思いを込めて商品開発を行う取り組みも実施しました。ストアスタッフが「誇り」を持って働くことができる企業風土を醸成することで、ファミリーマートチェーン全体の店舗運営力を高めていきます。



海外コンビニエンスストア事業

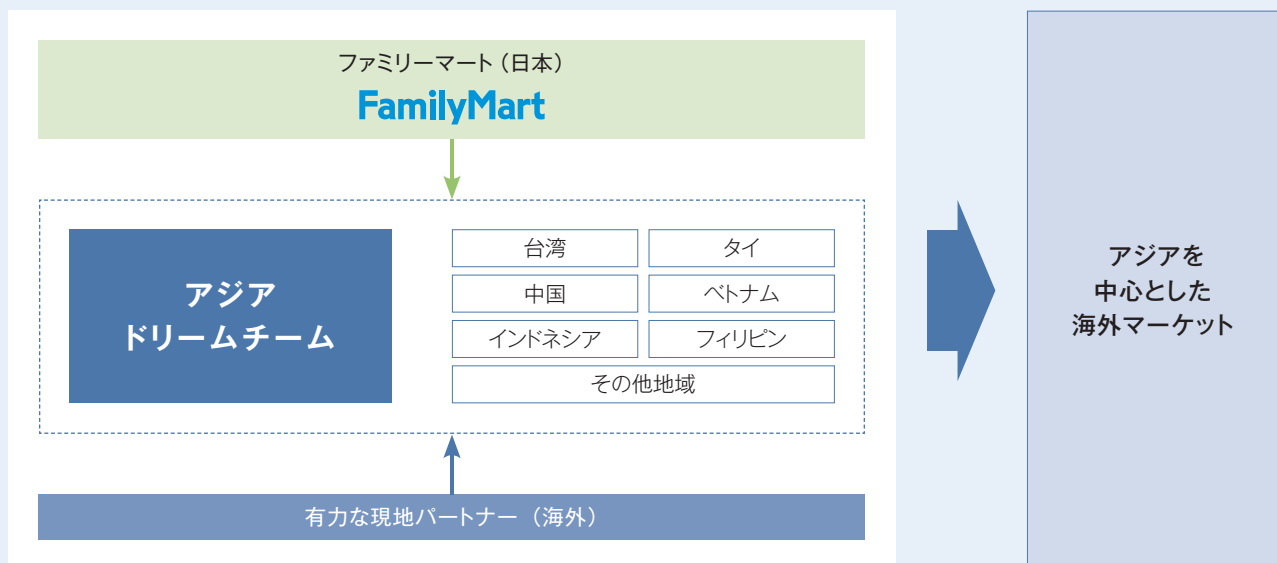
中期経営計画

台湾、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

中期経営計画に基づく取り組み

収益の前倒し	地域の事情に応じたきめ細かな戦略で収益力強化を推し進めます 組織や人材など、海外事業を支える基盤づくりに着手します
--------	--

ファミリーマートの海外戦略



真の「グローバル No. 1」実現に 向けた海外事業

2013年度はファミリーマートの海外事業にとって大きな転機の年となりました。進出先の各地域について見直しを行ったほか、目標として掲げる収益前倒しと新地域への進出に向けて、さまざまな布石を打ちました。この特集では、海外事業に大きな強みを持つファミリーマートが、さらに大きな飛躍を遂げるために行った取り組みを、中国での事例を中心にをご紹介します。

アジアの経済成長をチャンスに

日本発祥のコンビニエンスストアであるファミリーマートは、日本で独自に培ったコンビニビジネスのノウハウを有望な地域へ展開できる強みを持っています。このことが他社に先駆けて海外へ積極進出してきた大きな要因のひとつです。

ファミリーマートの主要進出先であるアジア新興国は今後の経済成長が期待されており、特に小売業にとってはポテン

シャルの高いマーケットです。これら地域の成長をファミリーマート躍進のチャンスにつなげるために、今後は規模の拡大だけでなく、収益性の向上にも注力していく必要があると考えています。

2013年度はこうした視点で海外事業を拓けるべく、まずは中国事業の収益改善を掲げました。

進出地域別マクロデータ一覧（2012-2013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 ²)	名目GDP／人 (\$)*1	GDP成長率 (%)*1	平均年齢 (歳)*3
日本	12,727	約2,300	377,960	46,736	1.4	46.1
台湾	2,322	約2,300	36,192	20,930	2.1	39.2
タイ	6,408	約6,000	513,115	5,674	2.9	36.2
中国	135,404	—	9,600,000	6,076	7.7	36.7
アメリカ	381 (L.A.)	—	1,291 (L.A.)	49,922	2.8	37.6
ベトナム	8,877	—	331,689	1,528	5.4	29.2
インドネシア	23,764	—	1,910,931	3,510	5.8	29.2
フィリピン	9,586	—	300,000	2,790	7.2	23.5

*1 日本貿易振興機構（ジェトロ） 国・地域別情報（2013年）

*2 ファミリーマート推計

*3 CIA “World Factbook”（2013年）

※ 日本の人口／面積は総務省統計局データ（2013年度）による

海外コンビニエンスストア事業

中国 No. 1 チェーンの実現に向けて

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まれる非常に大きなマーケットです。ファミリーマートは2004年の上海立ち上げから順調に拠点を拡大し、着実に事業基盤を固めてきましたが、次のステップとして強固な経営体質を築くため、抜本的な収益改善策に着手しました。その一環として「チーム上海」を発足させ、売場改革と運営力の向上を目的に、日本から検証店舗へ人材を派遣しました。よりお客様視点に立った品揃えや来店を促すキャンペーンを展開するなど日本のノウハウを中国へ紹介し、日商の引き上げに努めました。



中国事業改革の全容

個店の収益力にこだわる

中国事業の早期収益化と出店加速による事業規模拡大のために、経営基盤を強化しました。低日商や家賃高騰などの要因で収益性の改善が見込めないと判断した店舗については閉鎖すると同時に、新規出店する場合の目安となる利益水準も従来以上に厳格化しました。

さらに、現地の食習慣に合わせた商品開発を行い中食文化の浸透を図ったほか、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、収益性を重視した売場の改善を行った結果、個店の収益は着実に向上しました。こうした戦略から、中食も好調に推移し差益率の改善にもつながっています。

フランチャイズ事業の浸透

チェーンのブランドが浸透していない進出期は、現地に合ったビジネスモデルの構築やインフラ整備が優先されていましたが、拡大期に移行すると同時に新規出店を加速。1,000店舗規模の店舗網が構築されたことも勘案し、フランチャイズ化を推進しました。中国ではフランチャイズビジネスの歴史はまだ浅いにもかかわらず、現地の法規制を熟知し

た中国ファミリーマートの戦略により2012年度に約30%だったフランチャイズ比率が2013年度には60%を超えるまでにになりました。

またフランチャイズ方式は、オーナーが自ら店舗運営を行うことでモチベーションも上がることから、個店の売上増にもつながっています。

「グローバル No. 1 チェーン」の実現に向けて

こうした諸施策が奏功し業績が大きく改善した結果、2013年度は上海で初めての黒字化を達成しました。2014年度は中国事業全体で黒字化を目指しています。また、依然として国全体での成長余地が大きい中国では、新たに進出した無錫にとどまらず、今後も積極的な出店と拠点拡大を見込んでいます。

今後はこのような海外事業の成功事例を他の進出国へ水平展開することで、既存地域の収益計画前倒しを進めます。

また、新地域進出についても同様に「チーム上海」の手法を活かし、店舗網の拡大と収益性向上を並行して進め、中長期的に目標として掲げる「グローバルNo. 1 チェーン」の実現を目指します。

真の「グローバルNo. 1チェーン」を目指して

2013年4月のフィリピン進出をもって、海外展開は7カ国・地域へと広がりました。タイにおいては現地パートナーであるCentral Retail Corporation Limited (CRC) 傘下の小型スーパーマーケット「Tops Daily」74店舗をファミリーマートに転換するなど出店を積極化しており、中国に続いてタイにおいても1,000店舗体制を構築しました。

1988年の台湾進出から20年以上にわたり、海外事業の成功に必要な経営資源を蓄積するとともに、各パートナーとの信頼関係を構築し他社が短期間では追従できない競争優位性を築いてきました。この優位性を確固たるものとするために、各拠点での取り組みに加えてグローバルベースでのさまざまな取り組みも行っています。

プライベートブランドのグローバル展開

日本国内で販売しているプライベートブランド (PB) 「FamilyMart collection」のグローバル展開を開始しました。各国に「FamilyMart collection」を管理・開発するための組織を新設し、商品開発に関するノウハウを共有し合うだけでなく、他チェーンとの差別化も図っています。特に食の安全に注目が集まるアジア各国は、日本品質をベースとした品質向上を行うことで、安心して購入できる商品として支持されるものと期待しています。

今後は、日本からの輸出による販売拡大を進めるだけでなく、各地域ならではの素材を生かした商品を現地で開発・製造し、同一ブランド・世界共通商品としての販売を双方向で展開するなど、世界におけるファミリーマートブランドの存在感や一体感を高める取り組みにもつながっていきます。



台湾ファミリーマートの店頭に並ぶ「FamilyMart collection」

グローバル人財育成の取り組み

2014年3月、今後の海外展開を担う人財育成を目的として、タイ・バンコクに教育拠点を置く「FamilyMart Academy」を設立しました。地域ごとに異なる事業環境や商習慣に即した商品開発や出店、物流整備などの実務に取

り組むことを通して、海外現地法人のマネジメント候補や、進出先についての豊富な知見を備えた「現場の専門家」を育成します。海外のビジネス環境で外国人とともに働く経験を積み、即戦力ある人財を生み出すことを狙いとしています。

アジアのドリームチームとともに

海外展開におけるパートナー選定にあたっては、相互に信頼関係を築くことのできる相手であることを重要視しています。法規制や文化の異なる土壌でビジネスを円滑に進めるために信頼関係が必要であることはもちろんですが、ファミリーマートの事業戦略や理念を共有できてこそ、「グローバルNo. 1チェーン」を目指すことができると考えるからです。

こうした考えのもと、ファミリーマートでは2003年以来、展開地域のトップが一堂に会する「FamilyMart Summit」を毎年開催しています。海外戦略の基本方針を決定するほか、各地域における事例の共有、意見交換を行いチェーン全体の一体感を醸成しています。地域間の交流も深めることのできる機会であり、海外展開を推進するにあたって重要な取り組みと位置付けています。

海外コンビニエンスストア事業： 海外ネットワーク

ファミリーマートの海外事業は、日本ファミリーマートと現地パートナー企業が協業して推進しています。この協業において、日本ファミリーマートからさまざまな経営資源を提供するだけでなく、現地パートナー企業が持つマーケット情報やネットワークを活かすことで、現地に合わせ最適化したビジネスモデルを構築することが可能です。また、持続的にコンビニエンスストアビジネスを育成するために、事業戦略や企業理念についても認識の共有を図り、強固なパートナーシップを築いています。

「世界中どここのファミリーマートでも、お客様を大切な家族の一員のような気持ちでお迎えする」という想いをひとつに、グローバルスローガン「Welcome to the Family」のもとで各国の店づくりを推進しています。



中国

1号店開店	2004年
店舗数	1,154
フランチャイズ比率	63%
商品構成	



■ ファスト・フード
■ 食品
■ 非食品

上海	1号店開店 店舗数	2004年 818
広州	1号店開店 店舗数	2006年 148
蘇州	1号店開店 店舗数	2007年 103
杭州	1号店開店 店舗数	2011年 44
成都	1号店開店 店舗数	2012年 27
深圳	1号店開店 店舗数	2013年 9
無錫	1号店開店 店舗数	2014年 5

ベトナム

1号店開店	2009年
店舗数	40

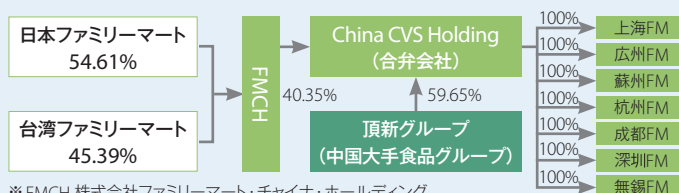
国民の平均年齢が若く、経済成長も著しい有望な市場です。地域に根差した店舗づくりでブランドの浸透を目指しています。



早期収益化を目指し経営改革を継続

中国大手食品グループである頂新グループと、台湾ファミリーマートとともに事業展開しています。2013年6月には深圳、2014年2月には無錫へ出店しました。

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30.70%

2013年度の経営改革により、早期収益化を実現する基盤が整いました。2014年度は引き続き個店の収益力にこだわり、お客様にとって魅力ある商品・売場づくりを推し進めます。

台湾



日本ファミリーマート出資比率	47.44%
1号店開店	1988年
店舗数	2,908
マーケットシェア	29% (業界2位)
フランチャイズ比率	90%

商品構成

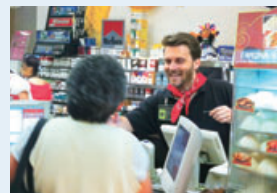


魅力ある売場づくりを推進

2013年度は、競合との差別化に対応したイトインスペース設置店舗の拡大により、ニーズが見込まれるファスト・フード、弁当、おむすびなど、中食商品の開発に力を入れています。

また「FamilyMart collection」の取扱いを開始するなど品揃えで日本とのシナジーを高め、売上の向上につなげました。2014年度も引き続き、商品・サービスの充実を通じて競争力を強化していきます。

アメリカ



日本ファミリーマート出資比率	100.00%
1号店開店	2005年
店舗数	9

「Famima!!」ブランドでロサンゼルスを中心に展開、現地の嗜好に合わせて健康を意識した商品などに注力しています。

フィリピン



日本ファミリーマート出資比率	37.00%
1号店開店	2013年
店舗数	45

チェーン展開本格化の年

フィリピン最大規模の財閥 Ayalaグループと、フィリピンを代表する小売グループである Rustanグループとともに事業展開を進め、2013年4月の1号店開店以降、順調に店舗数を拡大しています。

2014年度は100店舗体制の実現を目指し、商品力やSQCレベルの向上、物流の整備などに注力していきます。

タイ



日本ファミリーマート出資比率	48.20%
1号店開店	1993年
店舗数	1,096
マーケットシェア	10% (業界3位)
フランチャイズ比率	11%

商品構成



CRCとの協業で出店を加速

タイにおける現地パートナーは、小売業最大手である Central Retail Corporation Limited (CRC) です。2013年11月、同社グループが展開する小型スーパー「Tops Daily」74店舗をファミリーマートに転換するなど、1,000店舗体制を構築しました。また、商品面でも中食や「FamilyMart collection」を戦略的に投入しました。

2014年度も引き続き、出店の加速と事業拡大に取り組みます。CRCとのシナジー効果を発現させ、他チェーンにはないオリジナル商品を投入することで競争力向上を目指します。

インドネシア



1号店開店	2012年
店舗数	14

食習慣に配慮したきめ細かな売場づくり

インドネシアにおける現地パートナーは、消費財製造卸大手である Wingsグループです。同社の知見や物流ネットワークを活用し、インドネシアにおけるブランド浸透に努めています。

人口の約9割をイスラム教徒が占めるため、売場づくりや商品開発に際しては規律や慣習への配慮が不可欠です。現地で馴染み深い「サテ（串焼き）」から着想した日本の「焼き鳥」など、制約が多い中でも現地のお客様に親しまれる店舗・商品の提供を目指しています。

データは2014年2月末現在、店舗数のみ2014年5月末現在

新規事業

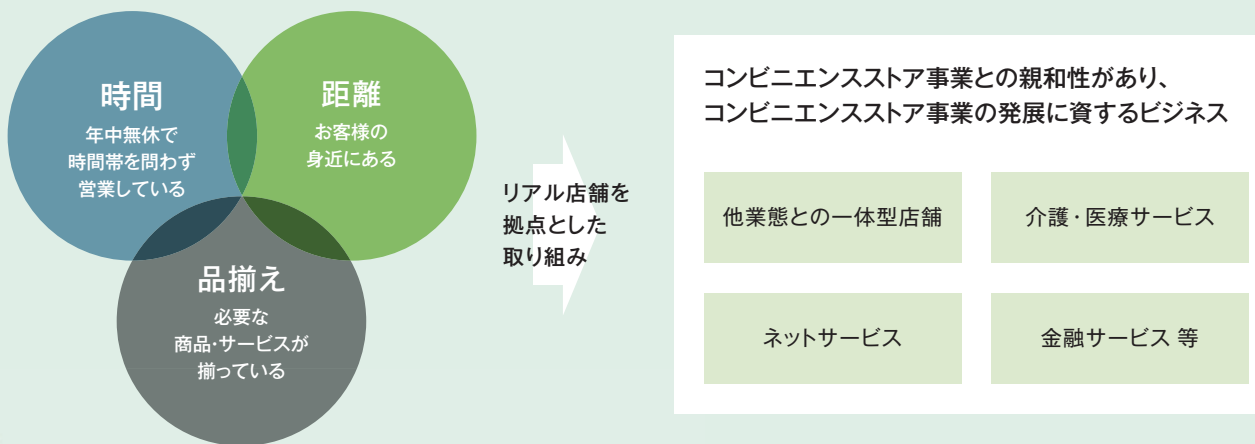
中期経営計画

「社会・生活インフラ企業」として、周辺分野へ積極展開	ネットビジネス
	食品製造事業
	カードビジネス
	高齢者向け宅配事業 ほか

中期経営計画に基づく取り組み

新たな市場への挑戦	ファミリーマートの店舗が持つ特性を活かし、新規事業を創出します
-----------	---------------------------------

ファミリーマートの新規事業戦略



ファミリーマートの新たな取り組み

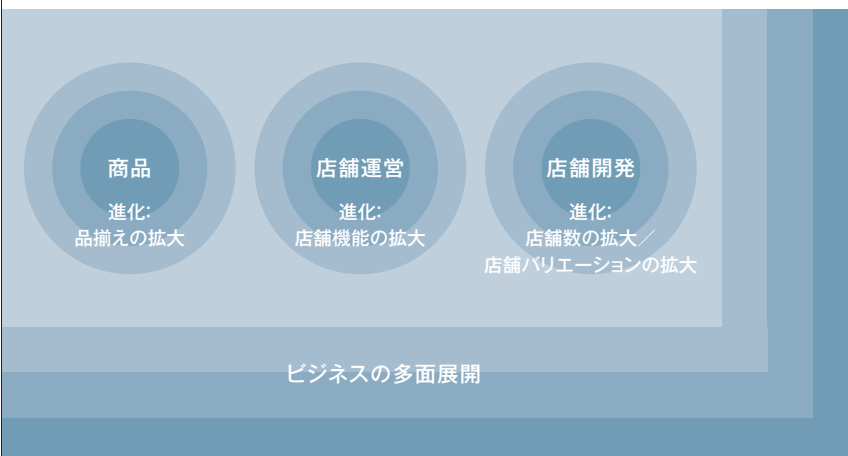
ファミリーマートは「社会・生活インフラ企業」の実現に向けて、店舗網の拡大、品揃えの拡充などさまざまな分野で進化を続けてきました。社会構造が変化し、ますます多様化する消費者のニーズに対応するために、新規事業への参入を通してさらなる進化を遂げようとしています。今後の成長を支える取り組みとして、特に注力している新規事業をご紹介します。

不断の進化を遂げてきたビジネスモデル

物販を中心としたビジネスからスタートしたコンビニエンスストアは、社会の変化に合わせて常に消費者のニーズを掴み、価値ある商品の開発や品揃えの拡充でそのニーズに対応してきました。加えて、店舗機能や店舗網の拡大を含めたビジネスモデル全体の不断の変革を通して、より近く、より便利な店舗へと進化し続けてきました。お客様の身近にある（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）という特性を活かした上で、利便性を追求した機能を積極的に取り入れてきたことが、コンビニエンスストア業界全体が成長してきた大きな要因でもあります。

ファミリーマートも1973年の1号店開店以来、商品・店舗運営・店舗開発などの面で絶え間ない進化を続けています。



社会のニーズに対応して 不断の進化を遂げてきた

- 1987年**
店舗へのコピー機の設置を開始
- 1990年**
公共料金の支払い対応を開始
- 1996年**
宅急便の受付を開始
- 1999年**
ATMサービスを開始
- 2000年**
マルチメディア端末「Famiポート」を導入
- 2004年**
プライベート型電子マネー決済サービスを開始
- 2007年**
クレジットカード決済サービスを開始

社会構造の変化とともに

少子高齢化や単身世帯の増加、女性の社会進出といった社会構造の変化は、人々の生活様式を多様化させ、消費行動にも変化をもたらしています。ファミリーマートではこうした変化を成長の機会と捉え、新規事業への進出という形で新たなビジネスモデルの構築を掲げています。



店内に設置されている
ATM



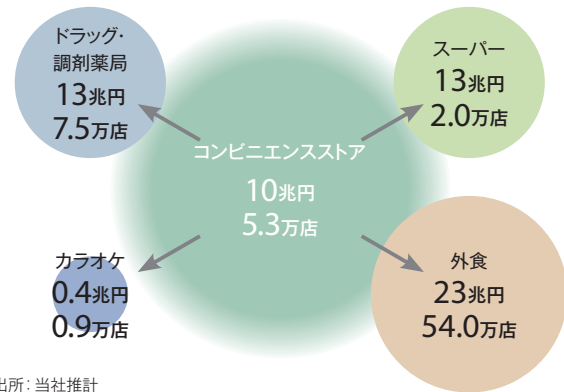
マルチメディア端末
「Famiポート」

新規事業

コンビニエンスストアの形態が進化した「一体型店舗」

新規事業の特徴の一つが他業態との協業です。ファミリーマートは、他業態がフランチャイジーとなり、双方の強みを併せ持った店舗として一体型店舗を展開しています。本来であれば異なる顧客をターゲットにビジネスを展開していた業態同士ですが、手を組むことによって従来のコンビニエンスストアの形態に捉われない店舗運営をすることが可能であり、他チェーンとの差別化を図る上でも有効です。他業態との一体型店舗の規模は、ニューマーケット店舗と合わせ今後5年で3,000店舗まで拡大していく方針です。

他業態との協業により存在感のあるチェーンに



出所：当社推計

ドラッグストア・調剤薬局との協業

ファミリーマートが協業のパートナーとして特に注力しているのがドラッグストア・調剤薬局との協業です。2012年5月に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」を東京・千代田区に開店して以来、2014年5月末時点で13社のドラッグストア・調剤薬局と20店舗の一体型店舗を展開しています。



ファミリーマート+薬ヒグチ淡路町店

変化する医薬品市場

ドラッグストア・調剤薬局の店舗数は、合わせて7万店をも超えるコンビニエンスストアを上回る規模です。特にドラッグストアチェーンでは大手による寡占化が進んでいます。低価格を武器に化粧品や日用雑貨などをワンストップで販売する従来の手法に加え、宅配や調剤など専門性を強化する企業が現れています。これは社会構造の変化に対応したものであり、今後は小商圏での対応が一層求められていくと考えています。

またコンビニエンスストアには以前から、医薬品を扱ってほしいという要望が多く寄せられていました。医薬品の販売にあたっては、改正薬事法施行を受けて条件が緩和されたものの、「登録販売者」の常駐が義務付けられており、人材確保の難しさから容易に参入できない状況が続いていました。

相互の経営資源を活かした協業

ファミリーマートでは、自社における登録販売者の養成を積極的に行う一方で、ドラッグストア業界との協業を模索してきました。ドラッグストアの持つ専門性やカウンセリング力、日用品や健康食品の品揃えを、ファミリーマートの持つ「拠点」としての利便性、仕入れや物流、店舗運営のノウハウと融合させることで、高齢化の進展や単身世帯・働く女性の増加を背景とした健康志向の高まりに応えた新たな形態の店舗を提供できるものと考えています。

客層においても、ドラッグストアは女性がメインである一方、コンビニエンスストアは男性がメインであるため相乗効果が表れています。また、これまで取り扱いのなかった薬販売や日用品の品揃えを充実させたことで、日商の引き上げも図られています。さらなる店舗機能の進化を加えながら、今後も成長の機会を狙っていきます。

スーパーマーケットとの協業

「家庭のキッチン」をコンセプトに、スーパーマーケットチェーンを展開するイズミヤとの協業による一体型店舗「ファミリーマート×イズミヤ寺田町東店」（大阪・大阪市）を2013年10月に開店しました。

コンビニエンスストアならではの利便性や中食を中心とした商品力と、スーパーマーケットの強みである生鮮食品や加工食品、さらには出来立て惣菜などの品揃えを一体化させ、双方が単体では実現できない利便性を提供し、「ワンストップショッピング」の実現を目指しています。これら商品を強化

したことで女性の客数構成比は約60%となり、全社平均を大きく上回っています。

これまでの店舗にはなかった新しい試みを通じてスーパー、コンビニエンスストア双方のお客様からご支持いただける店舗を目指します。



ファミリーマート×イズミヤ寺田町東店

カラオケボックス店との協業

2014年4月、第一興商との協業で、カラオケボックス店との一体型店舗「ファミリーマート+カラオケDAM蒲田南口駅前店」（東京・大田区）を開店しました。

新店舗では、通常のコンビニエンスストアとしての利用だけでなく、ファミリーマート店舗で購入した商品をカラオケルームで自由に楽しむこともできます。

今後は、カラオケルームの新店舗や既存店舗のスペースを有効活用してファミリーマート店舗を展開するとともに、地

域の特性や立地条件に合わせたさまざまな店舗フォーマットも共同開発していく方針です。



ファミリーマート+カラオケDAM蒲田南口駅前店

外食との協業

2014年5月に、「まいどおおきに食堂」などのブランドで店舗を展開するフジオフードシステム（大阪・大阪市）と、一体型店舗の展開について包括提携契約を締結しました。コンビニエンスストアならではの利便性や商品力と、外食店舗ならではの専門性と本格感を兼ね備えた一体型店舗を展開し、新たな店舗フォーマットを共同開発します。それぞれの持つインフラおよびノウハウを相互に活用することで、

お客様の日常を支援する「社会・生活インフラ企業」としての小売業態を目指し、お客様のさらなる利便性を図ります。



店舗イメージ

JA全農（全国農業協同組合連合会）との協業を開始

全国農業協同組合連合会（東京・千代田区：JA全農）と包括業務提携について合意し、2014年5月に株式会社Aコープ西日本（広島・広島市）とフランチャイズ契約を締結、一体型店舗1号店として「ファミリーマート+Aコープいよ店」を開店しました。

JAグループならではの生鮮食品や日配品、JAオリジナル商品などの幅広い品揃えと、コンビニエンスストアならではの利便性を兼ね備えるほか、地域の会合などにも活用いただける交流サロンも兼ねたイートインスペースや生産者直売コーナーの設置など、地域のニーズをふまえた取り組みなどを共同で行っています。



ファミリーマート+Aコープいよ店

新規事業

新たな市場への挑戦と創造

2013年10月に国内10,000店舗体制を確立したファミリーマートは、店舗網においても、店舗機能そのものにおいても「社会・生活インフラ企業」としての価値を提供しています。人々の生活に密着した「拠点」としての特性を活かし、社会のニーズを見据えながら、ビジネスモデルを進化させていきます。

新規事業を進めるにあたっては、そのビジネスに将来性があること、ファミリーマートの持つリアル店舗との親和性があるビジネスであること、そしてファミリーマートがマネジメント

できる分野のビジネスであることを基本としています。こうした条件に鑑み、リアル店舗とのシナジー効果を発揮する生活支援型店舗「ライフソリューションストア」を目指し、お客様により近づいた店づくりを推進します。健康意識の高まりから医療と食を融合させた介護・医療サービス、ネットショッピングのデリバリースポットとしてリアル店舗と融合させるなどのネットサービス、新たなサービス拡充が期待される金融サービスなど、従来のコンビニエンスストアから事業領域を拡大させ新たな市場への挑戦と創造していきます。

高齢化の進展を見据えた宅配ビジネスへの参入

2012年4月、高齢者専門宅配弁当「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、同年12月から宅配ビジネスに参入しています。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で、開始当初は鹿児島県鹿児島市の一部地域だけだった宅配エリアを順次拡大し、2013年5月には沖縄県内での宅配も開始しました。

高齢化の進展により、日々の買い物に時間や手間を掛けることが難しく、近くの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きたことが参入の背景にあります。ファミリーマートの宅配サービスでは、高齢者のニーズに合わせて厳選した商品カタログを作成し、また注文や配達の際には安否確認を行うなど独自の施策で差別化を図っています。

この協業により、双方の経営資源を有効活用し、相乗的な収益拡大を図ります。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ビジネスチャンスの拡大が期待できます。また同社の全国300以上の加盟者が持つ宅配チャネ



宅配の様子

ルを通じ、これまでコンビニエンスストアを利用することの少なかった高齢者がファミリーマートを認識し、顧客基盤の拡充につながるものと考えています。

2014年度は未出店地域への出店や朝食の宅配などにも取り組みます。

ネットサービスとのシナジー創出

国内10,000店舗以上の拠点を基盤に、アクセス（提供）拠点、デリバリー（受取）拠点、決済（支払）拠点としての機能を高めるとともに、大手ネット通販会社や他業態との連携を推進するなどオープンな環境で取り組んでいます。

また、ファミリーマートのEC関連事業を担う子会社のファミマ・ドット・コムを通じ、ショッピングサイト「famima.com」を運営しています。今後もファミリーマート店舗の品揃えやキャンペーンとの連動を強化するほか、「FamilyMart collection」「ファミマ プレミアムチキン」のセット販売などネットサービスのさらなる深耕を図り、リアル店舗とのシナジー効果を高めていきます。



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

CSR（企業の社会的責任）

Corporate Social Responsibility



- 48 ファミリーマートのCSR
- 50 ステークホルダーダイアログ
- 54 ファミリーマートのCSR活動～ At a Glance ～
- 56 店舗運営における環境負荷の低減に取り組み、
社会・生活インフラとしての役割を果たす
- 60 社会・生活インフラとして、災害時に果たすべき責任
- 62 社会・生活インフラとして、地域社会で役割を果たし次世代育成を支援する
- 66 社会・生活インフラとして、その基盤を強化する

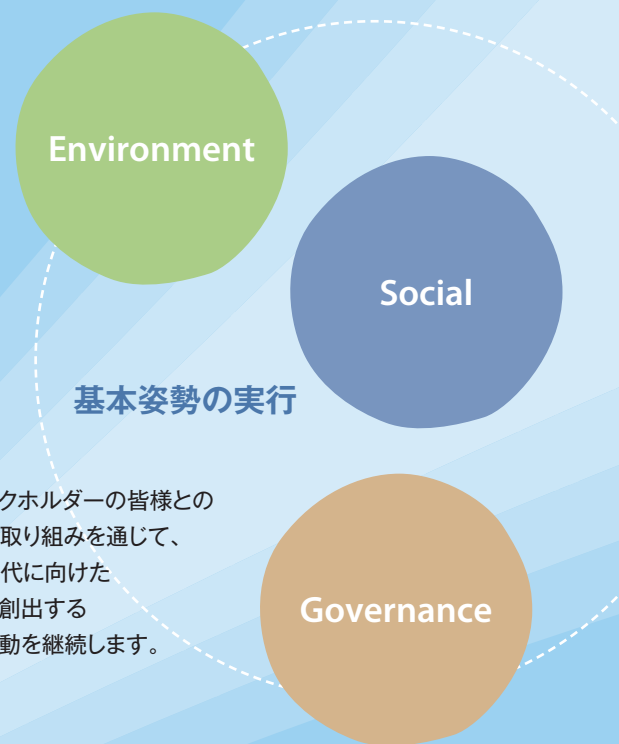
ファミリーマートのCSR

私たちファミリーマートは「人を活かし」お客さまにとっての“ファミリー（家族）のひとり”として、社会の変化に注視し、時代のニーズに合致した「より良い生活」を提供し続けること、それが社会的使命であり、存在価値と認識しています。

全国で毎日1,000万人以上のお客さまがご利用され、さらに10万人以上のストアスタッフがファミリーマートで働いています。ファミリーマートのスローガンである「あなたと、コンビニに、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への想いが込められています。

ファミリーマートはお客さまのニーズに応え、より豊かな社会へと、地域の皆様の生活の不便を解決し、人々の暮らしになくてはならない、社会・生活インフラとして、「物販」だけでなく、「サービス機能」・「金融機能」から、「行政サービス」、「地域の安全拠点」・「防災拠点」と、その役割を拡大させてきました。

日本全国、そしてアジアを中心として海外に店舗を展開するファミリーマートにとってのCSRとは、地域社会の皆様へ「より良い生活」を提供し、そして、付加価値を持った社会・生活インフラの実現を通じた、新たな価値の創造と考えます。



基本姿勢の実行

ステークホルダーの皆様との相互の取り組みを通じて、未来世代に向けた価値を創出するCSR活動を継続します。



詳細情報はこちら

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



「ファミリーマートが目指す姿」

ファミリーマートが出店する地域、国において、
いつの時代もステークホルダーの皆様からの信頼に応え、
より豊かに暮らせる生活を提供し、
地域社会においてなくてはならない存在となる。

- 企業価値の向上
- 持続的成長の実現
- 未来世代の育成支援
- グローバル社会での責任



未来価値の創出に向けたファミリーマートの取り組み

ファミリーマートは、社会構造の変化により、コンビニエンスストアに求められることが増加する中で、「社会・生活インフラ企業」として、多様化するニーズに応えるためにその機能やサービスを進化させてきました。また、より良い未来を構築するために、次世代を担うこどもたちの支援や、環境負荷低減への取り組みを推進しています。

未来価値

高齢化社会への対応

宅配ビジネスへの参入

グループ会社が展開する、高齢者向け配食サービス「宅配クック123」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「買い物お助け便」を、一部地域で展開しています。また、宅配と同時にお客さまの安否確認も実施するなど、高齢者向けサービスを展開しています。今後は生活習慣病の予防やアフターサービスなど、ファミリーマート既存店の商品・サービスにも融合を進めます。



未来価値

地球環境配慮

再生可能エネルギーへの取り組み

近年、新たなエネルギーとして注目されている、再生可能エネルギー。ファミリーマートでも、その特徴を活かした取り組みを推進するべく、一部店舗において、屋根に太陽光パネルを設置するなど、太陽光を利用した再生可能エネルギーへの取り組みを推進しています。

また店舗拠点を活用し、再生可能エネルギーによる発電ビジネスにも取り組みます。



▶P57

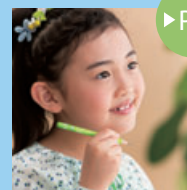
未来価値

次世代育成

こどもたちの成長を支援する

未来世代を担うこどもたちの、健全なこころの成長を支援する取り組みとして、「ありがとうの手紙コンテスト」を2009年から開始しました。

これは、全国の小学生を対象に、普段お世話になっている人やモノに対する感謝の気持ちを手紙にするというコンテストで、気持ちを素直に表すことができる大人になっていただきたいという想いからスタートした取り組みです。



▶P65



ステークホルダーダイアログ

グローバルNo.1のコンビニエンスストアチェーンへ

1988年の初の海外出店から25年。ファミリーマートは、日本発祥のコンビニエンスストアとしてアジア主要国・地域において、信頼のおける強力なパートナーとともに積極的な出店を進めています。積極出店と同時に拡大する各国・地域でのファミリーマートチェーンの社会的影響力。この度、ファミリーマート海外事業本部長の小坂と、海外のCSR事情に精通している大和総研の河口真理子氏、クレイグ・コンサルティングの小河光生氏の3名によるダイアログを開催し、ファミリーマートのグローバルCSRの取り組みについて、貴重なご意見をいただきました。

小坂 雅章

株式会社ファミリーマート
常務取締役
常務執行役員
海外事業本部長

01 Theme ファミリーマートのグローバル展開の原動力 パートナー企業との連携強化

小河 ファミリーマートはグローバルNo.1を目指し、積極的にアジアを中心に出店を進めています。ビジネスチャンスとして、海外はまだまだ可能性があるという事でしょうか？

小坂 そうですね。1988年の台湾出店を皮切りに、現在では、7ヶ国・地域へ進出しています（2014年5月末）。特に注力しているのがアジア地域です。高い経済成長を上げていることに加えて人口の多さ、人口密度の高さ、さらに平均年齢が低く、日本でコンビニエンスストアが拡大した当初にメインターゲットと想定した若年層が多いのが理由です。

小河 アジア地域で順調に事業を拡大されていますが、ファミリーマートの海外戦略がうまくいっている要因は何でしょうか？

小坂 私たちは基本的に、地元企業である現地パートナーと合併で事業を進めています。小売業ですから地域の生活習慣を熟知することがまず必要ですし、各国にあるビジネス上のルールを知らないと海外でビジネスを展開するのは難しい。そういった観点からも、合併で事業を行うメリットは非常に多いです。

河口 地元企業は的確に消費者の好みを掴んでいますね。

パートナーと推進するグローバルCSR

河川 真理子氏

株式会社大和総研
調査本部 主席研究員

大和証券外国株式部、投資情報部を経て、1994年に大和総研に転籍、大和証券グループ本社CSR室長を経て現職。持続可能な社会づくりに向けて、企業の立場（CSR）、投資家の立場（SRI）からすべきことは何か、をテーマに研究、提言、発言を行う。

東京都環境審議会委員、サステナビリティ日本フォーラム評議委員、NPO法人社会的責任投資フォーラム共同代表理事などを歴任。

小河 光生氏

株式会社クレイグ・コンサルティング
代表取締役

シンクタンクや外資系コンサルティング会社にて、中堅、大企業のコンサルティングや、官公庁、学校法人、医療法人などの非営利法人へのコンサルティングに従事。2004年に独立、現在に至る。

組織論・人材活性化論が専門分野。CSRをいかに社員の働く誇りや働きがいにつなげていくのか、事業現場での提案を行う。



Theme 02 現在、そして将来起こりうるリスクを把握し、その一つ一つに真摯に対応することで、海外においてもサステナブルな事業を展開

小河 海外出店には、リスクも多分にあるように感じますが。

小坂 もちろん、その国特有のリスクはどこでも存在しています。たとえば品質管理面で言いますと、我々が事業を行っている各国も食の安全・安心は注目をされています。そのため、各国の基準に合わせるだけでなく、我々のお取引先とも協力しながら、専門家を各国に派遣するなどして、品質管理を行っています。

ファミリーマートは日本発祥のコンビニエンスストアなので、ライセンサーとしてすべて自分たちでコントロールできます。アジアの国々は我々のノウハウ・仕組みを求めています。そして我々の判断でパートナーを決めることができます。これもフ

ミリーマートの海外展開における強みではないでしょうか。

小河 事業面のリスクとしては何が挙げられますか？

小坂 利益を上げるのに時間がかかるという点でしょう。進出期は、現地に合ったビジネスモデルの構築やインフラ整備が優先されます。店舗数が一定のボリュームを超え、店舗モデルが形成されFC化が進むと、一気に利益が伸長しますが、それまでの期間をいかに短くできるか我々の経験が活かされます。

また、新興国特有の政変等による経済、事業の停滞も考えられます。そういうリスクも踏まえ、海外進出は覚悟が必要ですが、現地パートナーがいる合併だからこそ、そういった情報も早く入手ができます。

ステークホルダーダイアログ



Theme 03 経済成長による環境問題への対応は、グローバル企業の使命。 海外における環境問題にも積極的に取り組む

河口 私が気になるのは、例えば食品容器やレジ袋など自然に分解しないプラスチックのゴミです。日本ではゴミの分別を比較的しっかりやる習慣と社会制度がありますが、海外では、まだゴミの分別について消費者と行政の対応が不十分な国も多いように感じます。コンビニは便利だけど町にゴミが増えるという問題はどう考えられますか？

小坂 一部の国ではレジ袋の有料化や使用禁止など日本より進んでいる所もあります。日本と違い、出口（消費者）で解決するのではなく、入口でやらせないようにするという発想の違いがあります。

河口 日本のノウハウをその地域のルールや国民性に合わせて展開するというのが重要なんですね。

小坂 環境問題は経済発展に伴い必ず出てきます。幸いファミリーマートのパートナー企業は、環境問題に対する理解が非常に進んでいて、省エネに対してはとても熱心です。日本の新しい技術には関心を持ち、必ず見学に来ますよね。

河口 経済か環境かは議論の論点となりますが、水俣病など高度成長時代の日本の公害問題は、いくら経済が発展しても社会的には問題です。これから発展する途上国においても同様、E（環境）とS（社会）とG（ガバナンス）がちゃんとできてこそその経済発展だという考え方に世界が変わってきており、特に、フィリピンやインドネシアはこの考えは広がっていると思います。社会もよくて環境もよくて、その上で儲かるというモデルでない、これからは支持されない時代となっています。



Theme 04 ファミリーマートブランドを世界に浸透させる “人”の力を育てる

小河 海外における人材育成についての考えをお聞かせください。

小坂 パートナー企業とは、そのトップの方々が一同に会する「FamilyMart Summit」を毎年開き、ファミリーマートブランドを共有する機会を設け価値観の共有化を図っています。今後は加盟店を巻き込んで各国のストアスタッフをどう育てていくかがファミリーマートの課題です。例えば、優秀な人たちを日本に呼んで勉強する場を与えとか。直接的な経験でファミリーマートの価値観を共有していければと思っています。

小河 中山社長の言われる次の世代のために「今、いい仕事をする」とは、儲かれば良いとか、法律さえ守っていれば良いということではなく、ファミリーマート基準で「これが良い仕事なのだ」ということを社員が常に考えるということだと思います。これは業績と社会的な意義を両立させるということと同義だと私は思っています。

小坂 コンビニエンスストアのビジネスは教育と仕組みのウエイトが大きく、人が一番大事なのは海外だろうと変わりません。だからこそ、そこにこれからどれだけ注力していくかが、世界で仕事をしていく上では大事だということです。

2014年3月はタイに研修センター（FamilyMart Academy）を開設しました。教育レベルなどについても試行錯誤しながら仕組みをつくり、沢山の社員を派遣し、海外勤務が当たり前のこととなるようにしたいと思います。

また、各社の人財交流にも取り組んでまいります。各国間で垣根を越えて行き来できる、動ける環境を構築し、各国のチェーン強化という観点から人財育成を進めていければと考えています。

本当に熱意を持った海外の若者に日本に来て勉強する機会を提供し、その知識や経験をファミリーマートで発揮することができるという環境も構築したいですね。未来を担う次世代を世界中で育てることが私たちには非常に重要なことだと思います。

Theme 05 ビジネスパートナーとともに、「よい」仕事とは何かを模索し、ファミリーマートブランドを世界中に広めていく

河口 中山社長が「より良い生活を提供する」というお話をされていたのですが、「良い」というのは人によって違いますよね。これがグローバルとなると、国によって全くその基準は違うと思います。

小坂 各国の状況が違うということを理解した上で、海外のパートナーと対話を重ね、一番「良い」ことをグローバルで推進していくことが我々の使命だと考えています。

河口 先ほどのお話から、ファミリーマートは合併で海外事業を展開されているということで、海外のパートナーと対等に情報が行き来している感じがします。日本を本部として海外を支店とするピラミッド構造となると、ローカルな事情より日本本部の価値観が経営判断にも色濃く反映されるように見受けられますが、合併となるとローカルなニーズに対して、日本初のノウハウを提供するという自然なビジネスモデルになるように思います。

小坂 そうですね。日常的に密なやりとりをしているので、あまり大きな問題になる前に解決できているというのと、その国のことを十分に考えた上で結論を出すようにしています。

河口 それは素晴らしいですね。いろいろな都合の悪い情報も良い情報も、きちんとコミュニケーションがとれて、ローカルな課題は何かということが事前に打ち合わせされて、大問題になる前に手が打てる仕組みになっている。これは合併という言葉では伝わらない、こうしたパートナーとの関係がこれからの国際展開では重要ですね。

小河 将来的にもっとやってみたいとか、こんなことが必要となるのではないかとということがあれば教えてください。

小坂 「安全・安心」な街づくりにも貢献していきたいと思っています。街のコンシェルジュという表現になるのでしょうか、そこに行って何かの情報を得たり、案内したり、その街のことを一番よく知っているのがコンビニエンスストアであるという存在になっていきたいですね。新しい街ができる際に、まずコンビニエンスストアがあって、その周りに住居などが建てられる。そんな事業を推進していこうと考えています。

河口 コンビニが街づくりの一つの中核になっているということで、今のお話はとてもよいお話だと思います。コンビニが社会・生活インフラとして、次のインフラを担う中心、リーダーとなっていけば、安全・安心な街づくりの中心としてコンビニの役割はより一層大きなものになっていくでしょう。

ぜひ、良い街づくりの中心から、いずれは良い国の象徴としてコンビニがある、という社会を構築していただきたいと思います。

FamilyMart Academy (タイ)

- 海外で即戦力として活躍できる当社社員を育成するための研修拠点
- 2014年3月 第1期生研修開始



FamilyMart Summit 2013開催

ファミリーマートでは、各国に共通するブランディングとCSRへの取り組み推進のために、各社のトップが集まるサミットを毎年開催しています。

2013年度は「The 11th FamilyMart Summit 2013 TAIPEI」を台湾・台北市にて開催しました。総勢79名の関係者が集まり、「グローバルファミリーマートブランド価値の向上」をメインテーマに活発な議論・意見交換が行われました。

詳細情報はこちら

http://www.family.co.jp/company/eco/special/2012_02.html

CSR
(企業の社会的責任)



ファミリーマートのCSR活動 ～ At a Glance ～

店舗運営、事業活動を通じて、社会に

環境への取り組み

太陽光パネル設置（店舗屋根）

全国 **2,000** 店 ▶P57
店舗拠点を活用した再生可能エネルギー
による発電ビジネスの推進



食品廃棄物のリサイクル

フライヤー廃食用油の飼料、
石鹸、工業原料等への

詳細情報はこちら

 <http://www.family.co.jp/company/eco/action/wastes2.html>

100 %リサイクル

食品廃棄物リサイクル実施店舗数

2,073 店

* フライヤー廃食用油除く

食品リサイクル率

37.2 %

* 発生抑制除く

EV急速充電器

全国 **500** 店舗に
設置

環境負荷の低い次世代自動車の
普及促進に貢献



温度帯別共同配送

運便の集約による
CO₂排出量の削減

詳細情報はこちら

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

低燃費車の導入

ハイブリッド、CNG、
圧縮天然ガス等の
低燃費車の導入

詳細情報はこちら

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

植物由来の容器

バイオマスプラスチック容器の導入により

年間約 **1,694** トンのCO₂削減 ▶P68



レジ袋の削減

2013年11月下旬より、レジ袋の
サイズ変更と薄肉化により
使用重量を削減

219 トン

（2013年11月下旬～2014年3月末の
使用量前年同時期比較）



地域社会のために

全国環境美化活動

延べ

467,166 名参加

2003年から年2回実施
全国の加盟店、お取引先、
社員が参加する、
地域に根ざした清掃活動



どなたでも

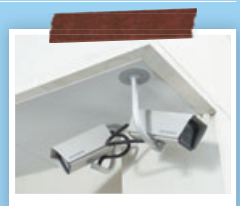
使いやすいトイレ

バリアフリー設計の
トイレを設置



店内外防犯カメラ

セーフティステーションとして
街の安全・安心の維持に
協力し、街の安全を見守る





「より良い生活」を提供します。

ドライブレコーダー

スーパーバイザー営業車両

1,900 台に設置

安全運転教室

安全運転教室を全国で開催し、安全運転への意識を啓発

マルチコピー

各種証明書、行政サービス

薬取扱店に向け登録販売者の雇用支援

「登録販売者」試験資格取得支援
人材紹介サービス

イートインスペース

無線LANのインターネット接続環境を用意
地域社会でのコミュニティを育む

災害時帰宅支援ステーション

帰宅困難者の支援

店頭募金＆マッチングギフト

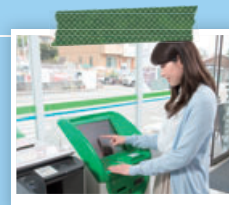
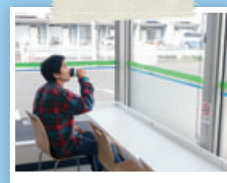
社会課題の解決を目指す
NPO、NGOの活動を応援

2013年度募金総額

311,735,068 円

詳細情報はこちら

<http://www.family.co.jp/company/eco/bokin/index.html>
http://www.family.co.jp/company/eco/bokin/2013_bokin.pdf



東日本大震災義援金募金
「Famiポート募金」で
24時間365日、受付中
(日本赤十字社)

雇用の創出

ストアスタッフ

約 **10** 万名



自治体との協定 包括的連携協定

44 府県
4 市



災害時物資供給協定

46 道府県
20 市

次世代育成支援の取り組み

ベルマーク

ベルマークの回収&おむすびにベルマーク
集められたベルマークは東北の
小学校に寄付

545,655.5 点

池袋本社内ベルマーク運動回収分
(2008年7月～2014年5月)

詳細情報はこちら

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



ファミリーマートが集めた
ベルマークを東北の小学校に
お届け

ありがとうの手紙コンテスト

小学生の豊かな感性と情緒、
個性の育成支援

応募者数延べ

129,326 名

(2009年～2013年)



▶P65

次世代と地球の未来のために グローバル子ども募金

セーブ・ザ・チルドレンと協働で
こどもたちの命を守る DRR
<防災(災害リスク軽減)
教育>を実施

12,923 名

(タイ・ベトナム)

詳細情報はこちら

http://www.family.co.jp/company/eco/special/2013_03/scj.html



店舗運営における環境負荷の低減に取り組み、 社会・生活インフラとしての役割を果たす

地域社会における社会・生活インフラとして、お客さまにとってなくてはならない存在であり、便利にご利用いただく一方で、365日、長時間で営業を続けるということは、大きなエネルギーや資源の使用にもつながっています。事業活動において環境負荷の約90%は店舗運営によるものとなっている現状を踏まえ、その環境負荷の低減に取り組むことは、ファミリーマートにとっての重要な社会的使命と言えます。

そのため、「物流」「店舗施設」「店舗運営」「商品」の取り組みの中で、さまざまなCO₂排出抑制策を講じています。ファミリーマートは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、(株)ファミリーマートの全店舗で取得しており、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。

また、その店舗数と拠点を活かし、再生可能エネルギーへの取り組みや、電気自動車の充電施設の設置など、地球規模での環境負荷低減にも取り組んでいます。

詳細情報はこちら

<http://www.family.co.jp/company/eco/action/index.html#01>

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



JQA-EM6975

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。

外部機関による環境審査のほか、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。



2013年度マネジメントレビュー



外部審査員による店舗環境監査

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

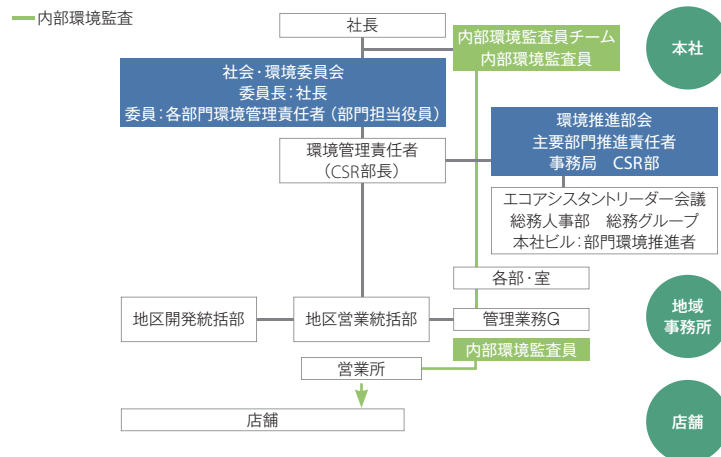
- ① 環境と安全に配慮した商品・サービスの提供
- ② 環境に配慮した商品配送
- ③ 環境に配慮した店舗施設
- ④ 地域・社会に配慮した店舗運営と廃棄物適正処理
- ⑤ 事務所、社有車の環境配慮

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推進体制



PICK UP

太陽光発電による売電制度活用

ファミリーマートの店舗インフラを活かし、事業活動と環境負荷低減の両立を実現する取り組みとして、太陽光発電システムを一部店舗で導入しています。店舗屋根に太陽光パネルを設置し、太陽光で発電した電気を売電する取り組みを推進することで、地球規模の環境保全に取り組み、持続可能な企業活動を目指しています。

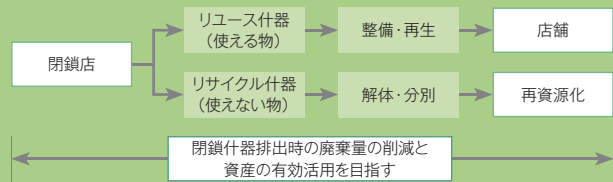


太陽光パネル

閉鎖店什器のリサイクル活用

店舗閉鎖時に排出される什器のうち、再生利用可能なものは、整備・再生し、リユース什器として既存店の売上向上や修理代替機として活用していきます。一方、再生利用不可能なものは、解体・分別し機器や資材の原材料（鉄・銅など）としてリサイクルしていきます。今後は、運用管理の仕組みづくりに取り組み、さらに効率的に什器をリサイクルできる仕組みを構築していきます。

閉鎖店什器の活用



店舗運営、店舗施設における環境負荷低減の取り組み

食品リサイクル推進の拡大

2001年に施行された「食品リサイクル法」は、加工残さや売れ残り、食べ残しなどのリサイクルを行なうとともに、発生した食品廃棄物を飼料や肥料として「再利用」に取り組むことで、食品廃棄物の削減を促すものです。

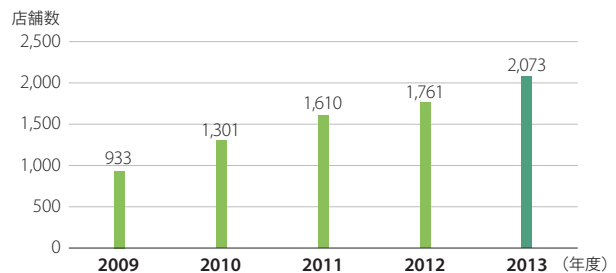
ファミリーマートでは、1999年度から、廃棄物処理委託業者による生ゴミ回収リサイクルシステムを順次導入し、店舗から出る食品廃棄物を肥料や飼料、メタンにリサイクルしています。また、フライドフードに使用した廃食用油は許可を持つリサイクル事業者により飼料用や石鹸などにリサイクルされており、2013年度は、2,073店が同システムを導入し、食品廃棄物の売上高100万円当たりの発生量は

27.1kgとなり、業種別発生抑制目標の44.1kgを達成しています。

詳細情報はこちら

<http://www.family.co.jp/company/eco/action/wastes2.html>

生ゴミ回収リサイクル実施店の推移



詳細情報はこちら

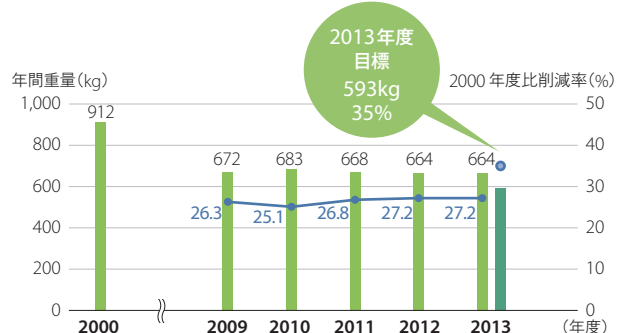
<http://www.family.co.jp/company/eco/action/store.html>

レジ袋削減、電気量削減の取り組み

ファミリーマートでは、レジ袋使用量の削減として、レジ袋の薄肉化や、ポスターの店内掲示やレジ液晶POPによるマイバッグ持参の呼びかけ、レジ袋不要カードの店頭設置（一部店舗）などで、お客さまへの訴求を推進しています。

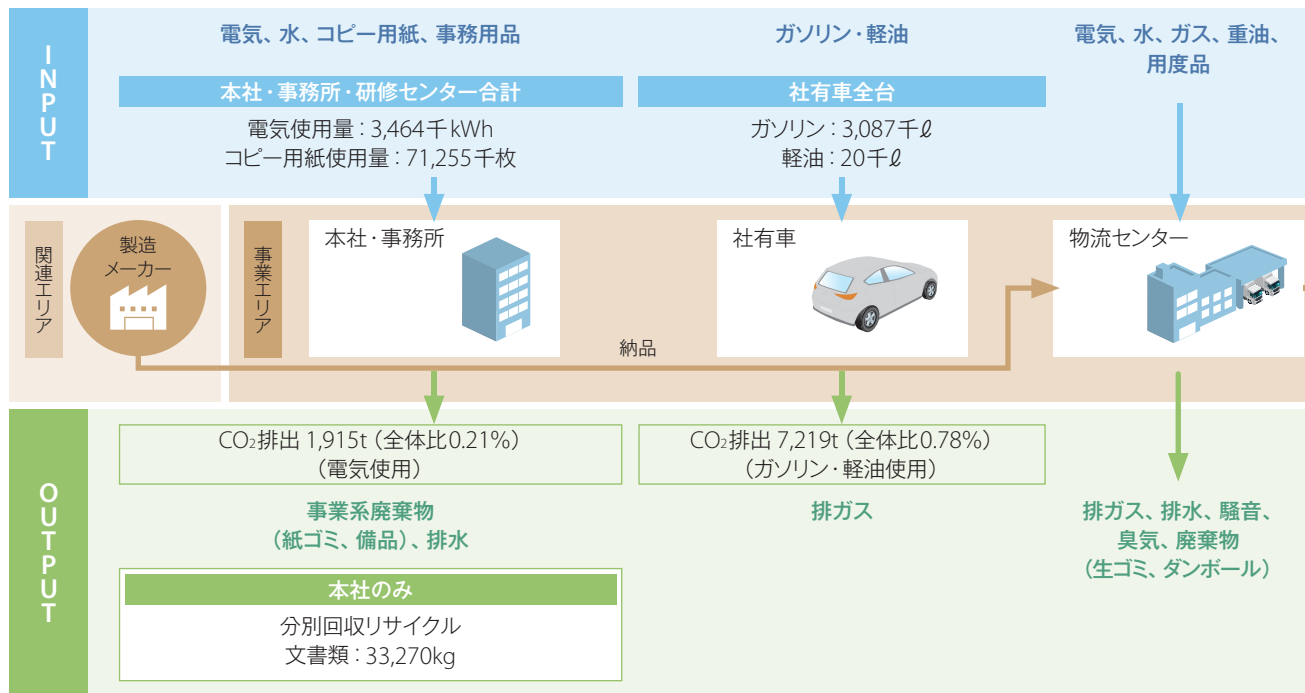
店舗施設においては、ファサードや駐車場、オープンケースなどの照明をLED化し、使用エネルギーの削減に取り組んでいます。ウォークイン冷蔵庫照明のインバータタイプへの切り替えや、ガラス層の結露防止ヒーターの一部廃止など合わせ、従来比75%の省エネを達成しています。

1店舗当たりレジ袋使用量と2000年度比削減率



店舗運営における環境負荷の低減に取り組み、
社会・生活インフラとしての役割を果たす

ファミリーマートのマテリアルフロー



2013年度の 環境目標と 進捗結果

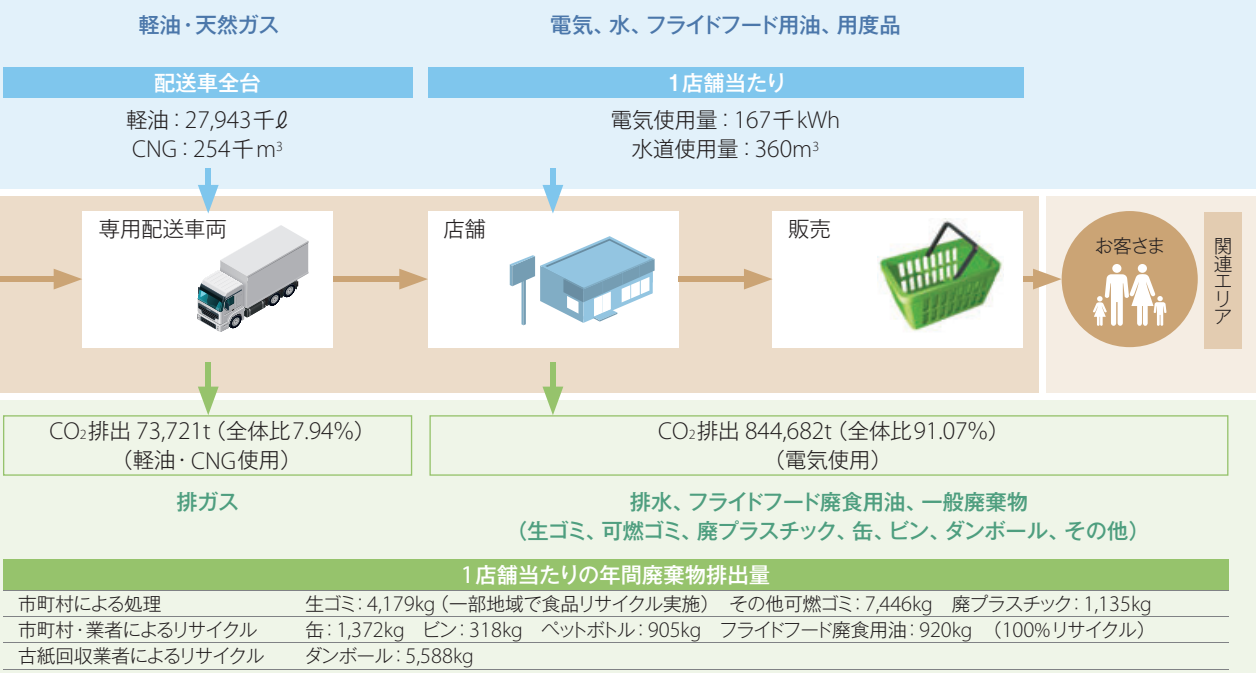
店舗（電気の使用、廃棄物の排出）、物流（配送車のCO₂排出）、商品（食品リサイクル）等の事業活動を通じ、目標を立て、環境負荷低減に向けて取り組み、進捗結果について評価しました。

（一部抜粋）

	目標	定量目標	取り組み	評価
商品	商品のロングライフ化により年間店舗廃棄ロスおよびゴミの削減／廃棄ロス5%削減	前年比95.0%	商品のロングライフ化を推進したが、前年比99.4%と目標を達成できなかった	改善
	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%	商品登録アイテム、改廃アイテム数削減、工場原材料ロス削減を実施したが前年比100.3%と目標は達成できなかった	改善
	納品期限／見直しの検討および適正運用の推進	—	九州地区で食料・菓子の1/3ルールを1/2へ納品期限の変更を実施し、目標を達成	達成
	FamilyMart collectionでのWe Love Green商品開発・展開	年間8アイテム	9アイテムの商品を開発・展開し目標を達成	達成
物流	配送に伴う店当たりCO ₂ 排出量の削減	前年比99.6%	EMSを活用したエコドライブ教育の実施や「急加減速」「速度超過」「エンジン回転数の超過」を確認しCO ₂ 排出量削減と燃費削減に努め目標を達成	達成
	定温・常温センターでの取扱高（千円）当たりに使用する電気量削減	前年比99.0%	蛍光灯の間引きと消灯、空調温度の適切な設定など節電計画を立案し、実行することで目標を達成	達成
店舗施設	2013年度新設店・全面改装店舗で店内LED照明を導入推進	導入率80.0%	新設・全面改装店舗の82.8%のLED照明を導入し目標を達成	達成
	駐車場LED照明による省エネ推進	導入率65.0%	電気使用量従来比68%の駐車場LED照明を新設店全体の69.4%に導入し、目標を達成	達成
店舗運営	食品リサイクルの推進	リサイクル率37.4%	新規食品リサイクル事業者の開発を推進したが、37.2%と目標を達成できなかった	改善
	レジ袋使用量削減	2010年度比90.0%	レジ袋削減の声かけ推進や薄肉化を実施したが、前年比103.0%と目標を達成できなかった。また、レジ袋辞退率は27.1%だった	改善
事務所	本社ビル電気使用量の2%削減	前年比98.0%	蛍光灯の減灯、退室時の消灯チェック、給茶機を省エネタイプへ交換などを推進し96.1%と目標を達成	達成

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

ファミリーマートは、CO₂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。

2014年度の目標

2014年度も、店舗（電気の使用、廃棄物の排出）、物流（配送車のCO₂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）

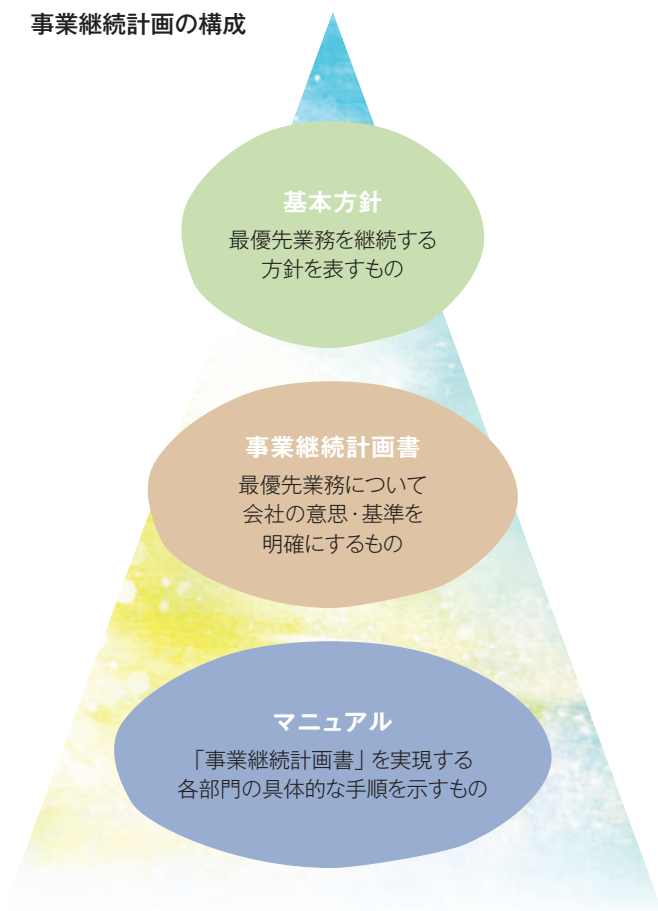
	目標	定量目標
商品	食材、アイテム削減による原材料廃棄ロス削減	前年比90.0%
	改廃アイテム削減によるメーカー包材ロス削減	前年比92.0%
	商品のロングライフ化により年間店舗廃棄ロスの削減、およびゴミの削減	前年比98.0%
	商品登録、改廃アイテム削減による工場における生産性向上とロス削減	前年比95.0%
	環境に配慮した、社会貢献商品の開発・品揃え	前年比103.8%
	環境配慮商品の登録	年間5アイテム
物流	配送に伴う店当たりCO ₂ 排出量の削減	前年比99.6%
	定温・常温センターでの取扱高（千円）当たり使用する電力量削減	前年比99.0%
店舗施設	閉鎖店什器撤去工事にかかわる廃棄物管理精度の向上（電子マニフェストの導入）	対象の70%
	店舗の法令対応状況の再確認実施	—
	太陽光設備の導入	2,000店
店舗運営	店舗の電気使用量削減	前年比99.0%
	レジ袋辞退率の向上	28.1%
	買い物1回当たりのレジ袋使用重量削減	2010年度比90.0%
	廃棄物管理店舗の拡大	前年比117%
事務所	本社ビル電気使用量の2%削減	前年比98.0%

社会・生活インフラとして、災害時に果たすべき責任

2011年に発生した東日本大震災や、今冬の記録的な豪雪など、生活機能が停止する災害時において、コンビニエンスストアが持つ物流網、食品製造工場、店舗拠点は被災地支援の強みとなります。東日本大震災の際には、各県との災害協定に基づき、自社物流センターまたはメーカーからの直接配送により緊急支援物資を被災自治体にお届けしました。

しかし一方で、被災拠点の復旧の遅れや、商品の品切れ、被災地と本社間の情報伝達の遅れなどの混乱が生じるなど、さまざまな課題も浮き彫りになりました。それらの課題を改善し、大規模災害などの緊急事態が発生した場合にも事業を継続するために、新たに「事業継続計画（BCP）」を作成しました。いかなる場合でも事業を継続させることは、コンビニエンスストアとしての社会的な使命です。そのためにも、BCPに基づき、地区・本社各部門ごとの研修や災害を想定した模擬訓練、計画・マニュアルの検証・見直しなどを行い、災害に強い営業体制を構築していきます。

事業継続計画の構成



事業継続計画（BCP）について

東日本大震災以降、従前からあった災害関連の対応をまとめた「災害対策マニュアル」等についての内容の見直し・追加等を行い、大規模災害などの緊急事態に遭遇した際に、中核となる事業の継続、あるいは早期復旧を可能にすることを目的に、2012年に「事業継続計画書（BCP）」を制定しました。2013年には、これに基づき、災害を想定した模擬訓練や社員を対象にe-ラーニングなどを実施し、緊急時の対応能力を向上させる取り組みを推進しました。

今後も検証・見直しを行い、事業継続計画の目的である「被災の低減」と「復旧時間の短縮」を実現すべく、具体的な行動計画に結び付けていきます。

事業継続計画を推進するために

事業継続計画を推進する際のポイントとなるのが、「店舗運営の継続」「商品供給の継続」「情報伝達体制と判断指針・ルールの整備」の3点です。今後はこれらに対し、「中期的な仕組みの改革により解決を目指す事項」「資源の確保やルールの取り決めを行う事項」「後方体制の整備」の3つのレベルに分け、重点取り組みを検討していき、教育や災害を想定した模擬訓練を通じて計画・マニュアルの見直しを行っていきます。

重点的に検討すべきポイント

	店舗運営	商品供給	情報伝達・指揮命令
仕組みの改革 （中期的取り組み）	・加盟者の事業継続のための体制	・供給体制の再構築 （拠点配置の見直し、他社との連携） ・発注地区の再構築 ・ライフラインの確保	・現地本部の設置および権限委譲
資源の確保、 ルールの取り決め （短期的取り組み）	・一時閉鎖／再開の判断指針 ・人員確保 ・お客さま対応ルール	・人員確保 ・原材料／包材の確保 ・発注制限の手法 ・受発注システム停止時の対応ルール	・対策本部の設置ルール
後方体制の整備	・基幹システムの保護、バックアップ体制	・通信手段、予備電源の確保	・連絡先リスト等の整備 ・移動手段の確保

災害支援対応

社会・生活インフラとして、災害時に地域社会の皆様を支援するのも、ファミリーマートの重要な使命の1つです。そのため、震災などの大災害が発生した際に、いち早く被災地の皆様に安心をお届けし、日常生活に必要な商品を提供する役割を担うため、さまざまな取り組みを行っています。



地域に合わせた災害復興支援機能

仮設店舗・移動販売車

東日本大震災の被災地では、福島県川俣町を皮切りに、女川町、南三陸町、川内村などで行政との協議を重ね、短期間での開店のためにユニット工法を導入した仮設店舗を開店させました。仮設店舗は物販、スタッフ雇用に加えて住民のコミュニティの場としての機能も担っています。

また、区画整理・土地かさ上げ整備などで仮設店舗の出店が困難な地域には、移動販売車「ファミマ号」を稼働させています。発電機搭載車両は、300アイテムの温度管理商品の販売、ハンディターミナルでのレジ精算も可能になっています。



移動販売車「ファミマ号」

災害に強い物流網の構築

災害時にも商品の供給を止めることがないよう、物流センターの全体最適化に継続して取り組んでいます。バックアップセンターを各地域に設置し、主力のセンターが被災しても、その近隣センターが代替機能を発揮し、物流を補完する仕組みを構築しています。



「Famiポート」の募金画面

Famiポート募金による継続した東北被災地支援

店頭マルチメディア端末「Famiポート」では、東日本大震災義援金募金を継続して実施しています。全国の皆様からの被災地支援への想いをお預かりし、被災地の復興に活かしていただくべく、募金は日本赤十字社にお届けしています。

豪雪地でのファミマ号による移動販売

2014年2月に東日本を襲った記録的な豪雪により、道路が封鎖され食料や飲料、日用品の供給がストップしてしまった山梨県富士河口湖町周辺で、移動販売車「ファミマ号」を臨時営業しました。パンやカップ麺、菓子、飲料などを積み込み、買い物ができなくなった地域の方々にご利用いただきました。



孤立した積雪地域にファミマ号が出動

TOPICS

大地震などの災害に備えた、水源の確保

生活に必須なライフラインである「水」を、自然災害時に速やかにお客さまへ提供することは重要な役割です。ファミリーマートは宮崎県小林市に『霧島の天然水』の製造工場を有していましたが、大地震などの災害に備え東西で水源を確保する必要性を考慮し、新潟県中魚沼郡津南町に2つ目の工場となる「クリアーウォーター津南」を2014年5月に竣工し、『津南の天然水』の製造販売を開始しました。



クリアーウォーター津南本社工場竣工式

社会・生活インフラとして、地域社会で役割を果たし
次世代育成を支援する

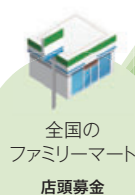
ファミリーマートの募金活動

店頭で募金をお預かりする活動は、日本全国に10,000店を超える店舗を展開し、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くファミリーマートにとって、その店舗ネットワークを活かした重要な社会貢献であると考えています。

ファミリーマートは、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しました。現在店頭での年間募金は約3億円となり、その役割は大きいと言えます。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、未来の子どもと地球のための活動に取り組むNPO / NGO4団体の活動支援資金として寄付するほか、「ファミリーマートグローバル子ども募金」を実施し、公益社団法人セーブザ・チルドレン・ジャパンに用途限定で寄付を行っています。その他ファミリーマートとしてのマッチングギフト、災害時の緊急援助としての義援金募金と合わせて、世界中の社会課題解決に役立てられています。

FamilyMart 夢の掛け橋募金



募金総額と活動のご報告

2013年度の募金総額は店頭募金、マッチングギフト、Famiポート募金のほか、寄付金付商品の一部、売上の一部寄付を合わせて3億1,173万5,068円となりました。（ファミリーマート夢の掛け橋募金は、4月24日～5月23日の間は「2013年中国四川省地震」義援金募金に、11月12日～12月31日の間は「フィリピン台風被害」義援金募金に切り替え実施いたしました。）NGO / NPOを通じ、東日本大震災被災地の子ども支援、世界のこどもの食糧・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。

詳細情報はこちら

http://www.family.co.jp/company/eco/bokin/2013_bokin.pdf



VOICE

未来、次世代の育成を見据えたファミリーマート様との パートナーシップを強化し、防災教育事業に取り組みます。

ファミリーマート様には、約20年にわたり息の長いサポートをいただいています。店頭の募金箱というのは、全国にある拠点ネットワークを活かしたファミリーマート様ならではの支援形態です。お客さまから募金していただいたお金は、釣り銭などの小さいお金かもしれませんが、その積み重ねが大きな支援事業につながっていると感じています。

国際的な支援事業には長期的・継続的な取り組みが欠かせません。これからの未来のために何ができるかを考え、次世代の育成を見据えたファミリーマート様とのパートナーシップをさらに強化していきたいと思います。

清水 梢氏

公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン
海外事業部 プログラムオフィサー



事業支援を行っている NPO／NGO

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)
特定非営利活動法人
国際連合世界食糧計画 WFP協会
公益財団法人
米日カウンシル・ジャパン
TOMODACHIイニシアチブ

活動報告

詳細情報はこちら

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

震災復興を地域産業の活性化で支援する

出前授業を実施

全国でも有数のワカメ産地である岩手県大船渡市末崎町。地域の宝、ワカメで地元を元気にと震災からの復興を図る同町の末崎中学校で、「販売・接客の心得」の「出前授業」を行っています。2012年から続くこの取り組みは、公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンとファミリーマートが協働で、「復興ワカメ販売」を行う同中学の2年生に接客対応のコツを教えることで、育てたワカメの販売に役立ててもらうことを目的としています。

ワカメの生産から販売までの実習体験は、生徒たちの職業観の醸成にも役立っています。



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、認定NPO法人共存の森ネットワーク等が主催する、高校生たちが森や海・川の名手・名人を訪ね、知恵や技術、人生そのものを「聞き書き」し、記録する活動で、ファミリーマートでは、2006年から募金だけでなく、店頭での募集告知や社員派遣などの支援も行っています。

世代を超えた名人との出会いは、自分の世界を広げるきっかけとなり、これから進路や、将来を考えていかなければならない高校生参加者にとっては、かけがえのない貴重な体験となっています。



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・保育園児に森の役割と素晴らしさを伝え、森づくりに加わってもらうプログラムです。園児と一緒に「どんぐりの苗木」を育て、その育った苗木を植林し森林を守る意義を伝えます。

2014年「森の教室」は全国14ヶ所の保育園・幼稚園で実施し、3,114名が参加しました。



社会・生活インフラとして、地域社会で役割を果たし
次世代育成を支援する

グローバルな未来世代の育成支援

世界に広く店舗展開するファミリーマートとして、お客さまに「世界中のどこのファミリーマートを利用しても、同じ『安心感』『信頼感』を感じていただくこと」を目指し、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。

ファミリーマートのグローバルCSRは、各国のこどもに関する社会的課題、ニーズに即した支援事業を国際NGOであるセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンと一緒に取り組むプログラムです。

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」のスローガンのもと、CSR3つのアクションプランを策定し、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、一丸となって取り組んでいます。

グローバルパートナーシッププログラムのテーマは、各国・地域共通でDRR＜防災（災害リスク軽減）教育＞とし、各国・地域の災害の課題に即した事業に取り組んでいます。

グローバルCSR活動「3つのアクションプラン」の全体像



FamilyMart × Save the Children JAPAN

セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンとの協働プログラム

防災プログラムによる教育支援

2011年に大きな洪水災害が発生したタイと、世界中で気候変動の影響を最も受けやすい国の一つに挙げられているベトナムにおいて、こどもとコミュニティを対象に「防災（災害リスク軽減）教育」を進めています。

防災減災教育を通じてこどもや地域住民の防災に関する意識を高め、地域や学校単位での災害対策能力の向上を図っています。2013年度はタイ王国アユタヤ県の小学校29校の児童5,323名、ベトナムホーチミン市のこども2,000名と5,600名の地域住民を対象に実施しました。



アユタヤで行われた小学校での防災教育

環境に配慮しながら、世界の社会課題解決に貢献する

グローバルエコバッグの販売を開始

環境保全の視点から、レジ袋の有料化や削減の取り組みは日本だけでなく、海外のファミリーマートでも進められています。

2014年1月から全国ファミリーマート店舗で寄付金付エコバッグを販売し、1個につき50円がセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンに寄付され、グローバルパートナーシッププログラム「こども支援の取り組み」に活用されています。

詳細情報はこちら

http://www.family.co.jp/company/eco/special/2013_03/eco-bag.html



CSR（企業の社会的責任）

TOPICS

日本国内の取り組み

ありがとうの手紙コンテスト

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た「ありがとうの手紙コンテスト」。5回目の開催を迎えた2013年は、作品応募数も増え、46,676通もの「感謝の気持ち」が寄せられました。

初回から審査員長をして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5名の審査員により、最優秀作品賞21名、審査員特別賞35名、学校・団体賞7校・団体が選定されました。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。



詳細情報はこちら

<http://www.family.co.jp/arigatou2014>

VOICE



5回という歴史を重ねる中、作品のレベルがどんどん上がっていますね。今回は手紙として届き、受け取った読み手に喜んで読んでもらえるような工夫がなされている作品が多かったですね。形のないメールが発達した時代に暮らす中で、手に触れることのできるもの、手にとって読むことができる手紙の持つ素晴らしさを、もっともって感じてもらえることを願います。

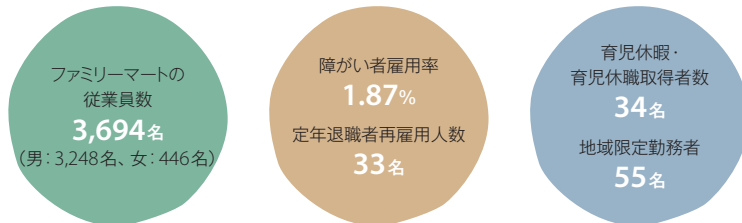
審査員長
フリージャーナリスト

池上 彰氏



社会・生活インフラとして、その基盤を強化する

社員とともに



ファミリーマートの持続可能な成長を支え、グローバル企業として一層成長をするために、多様な人財の育成が求められます。「自ら感じ・気づき・行動する」人財を育てるべく、多彩な教育研修により、実務・スキルだけでなく、心の成長を促す取り組みを推進しています。

また、性別、年齢、立場や国籍の違いにかかわらず、それぞれのライフスタイルに合わせて活躍できる職場環境の構築にも取り組んでいます。社員の多様性、人権に配慮した制度の構築により、社員の仕事と生活の両立を支援しています。

詳細情報はこちら

<http://www.family.co.jp/company/eco/stakeholder/employee.html>

成長を実現するための人財戦略

ファミリーマートでは、成長を支える人財戦略として、「人財の育成」「人財の採用」「適正配置・定期的なローテーション」の3つに重点的に取り組んでいます。中でも「人財の育成」に

ついては、入社してから成長に応じて階層別・職種別のさまざまな研修を行い、各研修ではそれぞれの社員に自ら目標を定めさせることで、自発的な思考・行動を喚起しています。

社員研修制度

	エッセンシャル（必要不可欠）領域／コアスキル領域				グローバル領域		自己啓発領域
経営層	役員セミナー						
管理職層			管理職研修		グローバルリーダー育成研修	外国語学習支援制度	通信教育制度
	昇格時研修	職種別研修	年齢別研修				
担当職層	入社3年目セミナー				海外派遣研修制度		
	基礎研修						
	入社時研修	店舗実習社員	店長	SVT研修			

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・ライフ・バランスの実現を目指しています。労使共同でのセミナーの開催やハンドブックの配布、

労使の定期的な意見交換の場づくりなどに取り組んでいます。

また、社員の育児や介護をサポートする、各種制度を設けています。

制度利用者数推移（人）

	11/2	12/2	13/2	14/2
育児休暇・育児休業	21 (12)	31 (13)	37 (13)	34 (14)
育児勤務	32	32	39	42
介護休業	0	3	1	3
地域限定勤務	13	27	42	55
転居配慮	23	20	17	2

※2013年度は出産予定者14名全員が育児休業を取得

※（ ）：当該年度に新たに育児休業を取得した人数

障がい者雇用率（%）

年	雇用率
2012年3月	1.99
2013年3月	1.96
2014年3月	1.87

定年退職者再雇用人数（人）

年度	人数
2011年	24 (7)
2012年	29 (10)
2013年	33 (12)

※（ ）：当該年度に新たに再雇用した人数

お客さまとともに

お客さまの要望・提案
21,064件
お客さまのお褒めの声
1,171件

お客さまからの苦情
17,109件
ファミリーマートらしき加盟店
高質接客ワークショップ
参加人数
5,066名

商品管理への苦情
1,870件
品質に関する全国研修
6回



ファミリーマートでは毎日1,000万人を超える方々にお買い物をしていただいています。いつの時代も「気軽にこころの豊かさ」を提案することで、お客さまにより豊かに暮らせる「より良い生活」を提供し続け、お客さまにとってなくてはならない存在となることが私たちの使命です。そのためにも、お客さまの声に耳を傾け、至らぬ点を改善するだけでなく、お客さまの期待を超える新たなサービス、商品づくりも行っていくます。また、中食部門における安全・安心の提供も欠かせない取り組みの1つであり、「品質の確保」と「おいしさの維持」にこれからもこだわってまいります。

詳細情報はこちら

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

お客さまの声に応える仕組み

「お客様相談室」に電話や手紙、インターネットなどで寄せられたお客さまの声は、速やかに担当部署に伝達され、いただいたご要望をフライドポテトの味覚改善、カウンターコーヒーの蓋形状改善につなげました。

また、社員全員がお客さまのご意見を共有し、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や「ほのぼのホスピタリティ集」、「おほめかわら版」を活用した情報共有を進めています。



店長・ストアスタッフを対象に「ファミリーマートらしき加盟店高質接客ワークショップ」を全国で開催



ほのぼのホスピタリティ集とおほめかわら版を発行し、取り組み事例を共有

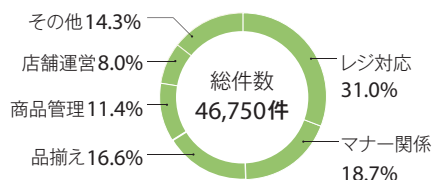
お客さまの声の内容（お褒め、苦情）

お客さまから寄せられたお叱りのなかで、「レジ対応」と「マナー」という、接客に関する内容が約7割を占めており、その中でも「応対」や「挨拶」、「袋詰め」などといった基本的なことへのご指摘、ご意見を多くいただきました。ファミリーマートらしき推進活動の一環として、ファミリーマートブランドが目指すホスピタリティあふれる「高質接客」の実現に向けてストアスタッフ同士が語り合う「ファミリーマートらしき加盟店高質接客ワークショップ」を各地で開催し、一人ひとりのお客さまとのつながりを大切にできるストアスタッフの育成に取り組んでいます。

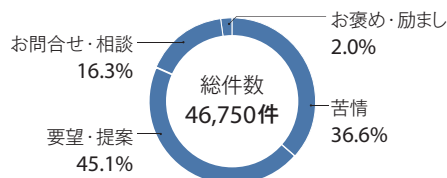
一方で、店舗運営の基本であるサービス・品質・清潔を高いレベルで実現し、お客さまから評価いただけるよう外部点検、コンクールの実施によりSQCレベルの向上に取り組んでいます。また、表彰制度「ストアスタッフアワード」を実施し、優秀

なスタッフを通じて、店舗全体の「高質接客」を実現し、お客さまに「ありがとうございます」と心からの感謝の気持ちを表すことが自然にできるストアスタッフの育成につなげています。

2013年度お客様相談室全情報分類



お問合せ情報構成比



社会・生活インフラとして、その基盤を強化する

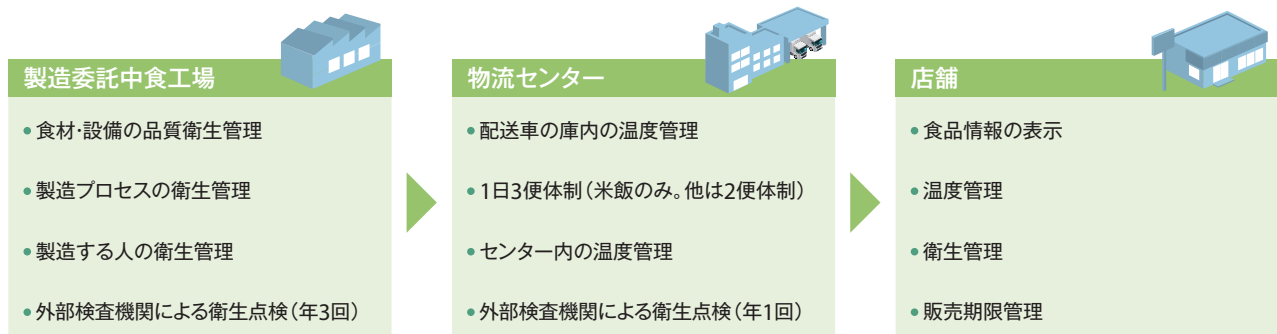
弁当やおむすびの品質管理体制

弁当やおむすび、デザートなどの中食商品に使用する食材については、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。各製造工場でも全工程において、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、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と、「全国品質管理会議」を開催しています。

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
- 品質基準の制定
- 外部検査機関による細菌・栄養成分検査



製造委託工場の自主管理体制強化

各工場ではさまざまな項目の自主点検、従業員に対する教育・訓練等により、工場全体の品質衛生管理レベルの維持・向上を図ることで、食品事故の発生防止につながる管理運用精度を高めています。



全国品質管理会議

詳細情報はこちら

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

TOPICS

環境配慮設計の植物由来の バイオマスプラスチック容器の使用

1999年に紙製容器を、2002年に葎(あし)を原料とするパルプモールド容器を導入、2007年から植物(とうもろこしなど)を原料にした容器(バイオマス容器)を使用するなど、容器の環境対策に積極的に取り組んでまいりました。

植物由来のバイオマス容器は、植物が光合成するときを使うCO₂と容器を処分するときのCO₂がほぼ同じなので、CO₂の量は実質増えることがなく、カーボンニュートラルな容器と言えます。お客さまにもこの容器の商品を選んでいただくことで、環境負荷の低減にご協力いただいています。



サラダ3アイテムにバイオマスプラスチック容器を使用し、使用量は7年で5倍以上に増えています。

経営管理体制

Corporate Governance

- 70 コーポレート・ガバナンスおよび内部統制
- 73 ファミリーマートのリスクマネジメント
- 75 IR活動
- 76 役員紹介
社外監査役からのメッセージ
- 78 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との考えに基づき、透明度の高い経営システムの構築を図ることが重要と考えています。そのためには、法令等遵守（コンプライアンス）体制ならびに業務の適正を確保するための体制を構築し、その上で情報開示（ディスクロージャー）を行い説明責任（アカウンタビリティ）を果たしていくことが、コーポレート・ガバナンスを確保することになると考えています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスについて

当社の取締役会は、9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。

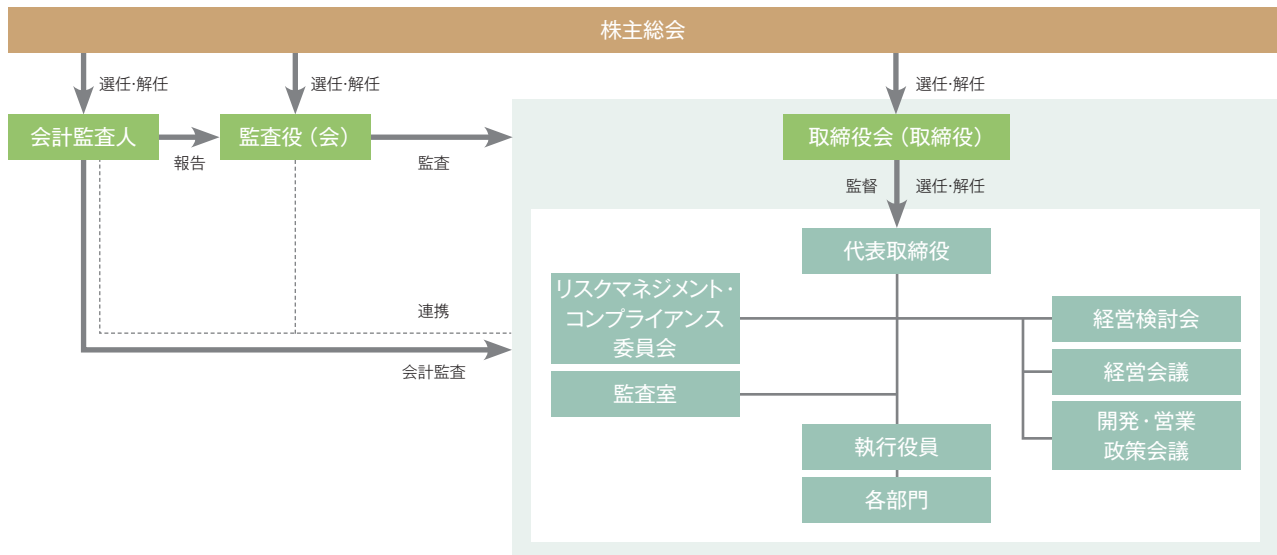
内部監査部門としては社長直轄の監査室があり、職務執

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

2014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。
監査役の任期	4年
独立役員に指定されている社外監査役の人数	2名

各会議体の機能

		2013年度開催回数
経営検討会	取締役会の審議の充実を図るため、取締役会に上程する議題について予備的検討を行う。	10回
経営会議	業務執行に関する事項について代表取締役が決裁をする際の諮問を行う。また取締役会の決議した方針に基づき経営全般にわたる実行方針、計画を討議する。	22回
開発・営業政策会議	営業活動に関する重要な事項について代表取締役が決裁をする際の諮問を行う。また取締役会の決議した方針に基づき営業活動全般にわたる実行方針、計画を討議する。	12回

2013年度の主な議題と意思決定

2013年 4月	定款を一部変更し、事業の目的に「発電及び電気の供給」を追加することを決定
2013年 7月	日本航空 (JAL) との包括業務提携を決定
2013年 8月	株式会社第一興商との包括提携契約及びカラオケ一体型店舗の出店を決定
2013年11月	タイにおけるパートナーCentral Retail社が展開する小型スーパー「Tops Daily」74店舗をファミリーマートに転換することを決定
2013年12月	カードを活用した集客力強化
2014年 1月	太陽光発電による売電制度活用

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	2013年度取締役会出席率	2013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% (17回中17回)	100% (13回中13回)
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。また独立役員の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。	94% (17回中16回)	100% (13回中13回)
岩村 修二 ^(注)	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。また独立役員の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。	93% (15回中14回)	100% (11回中11回)

(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しました。

役員報酬と監査報酬の算定について

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

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 役員の員数(人)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	478	478	—	—	—	12
監査役(社外監査役を除く)	22	22	—	—	—	1
社外役員	37	37	—	—	—	4

(注) 上記には、2013年5月23日開催の第32期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名及び監査役1名が含まれています。

監査報酬

区分	2012年度		2013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	82	2	80	2
連結子会社	2	—	2	—
計	84	2	82	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

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

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制

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。

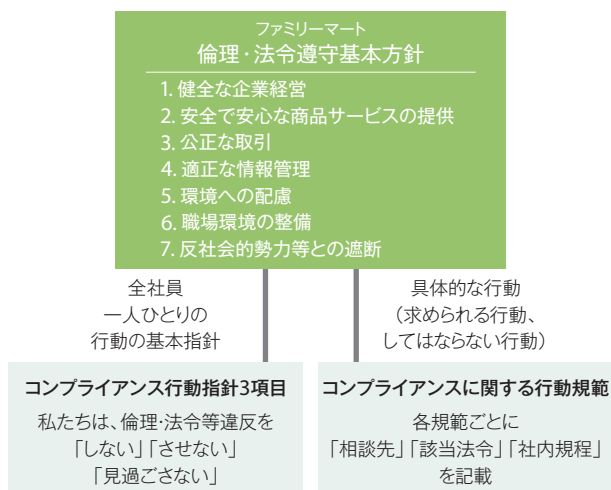
また、グループ会社における業務の適正を確保するため、状況に応じ取締役および監査役を派遣して経営を把握し、業務の適正化を推進しているほか、主要な内部統制項目の体制整備について助言・指導を行っています。さらに、グループ会社の監査役と当社の監査役会との定期的な情報交換、施策の連動等を行い、グループとしての内部統制システムの整備を図っています。

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。

倫理・法令遵守基本方針等



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。

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

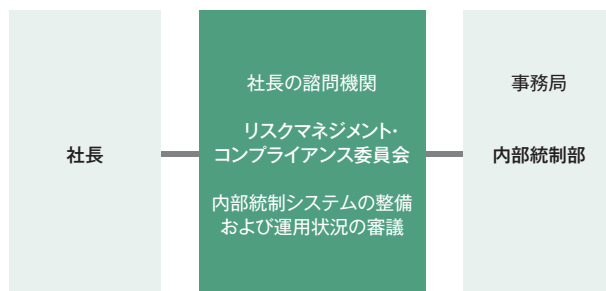
成長段階に合わせたリスク管理の高度化

ファミリーマートでは事業の発展度合いに応じて、リスク管理に関する基準やルールを作成・運用しています。今後ますます競争激化が見込まれるコンビニエンスストア業界で勝ち抜いていくために、事業推進にあたって重要性の高いリスクを常に見極め、体制面も含めた対策を講じています。

ファミリーマートのリスク管理体制

ファミリーマートでは社長の諮問機関として、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会を設置し、リスクマネジメント、コンプライアンスを統括しています。同委員会は、各本部長によって構成される全社横断的な組織で、原則として四半期に一度開催し、主に「内部統制システム構築の基本方針」に基づく内部統制システムの構築状況を審議しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス委員会

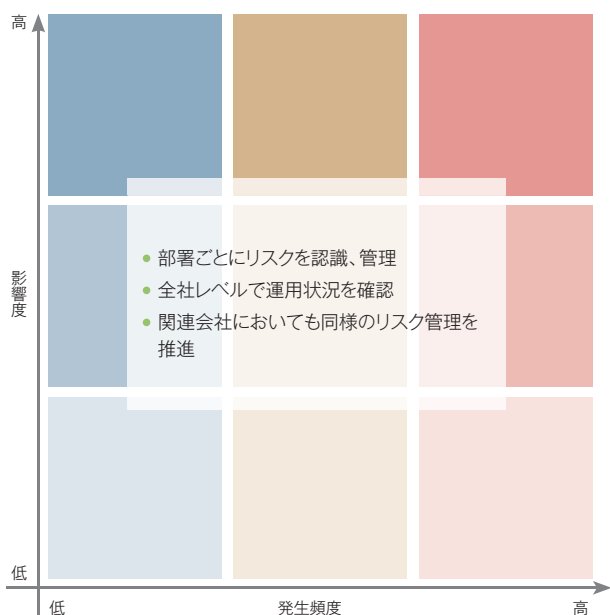


リスクマップの作成と運用

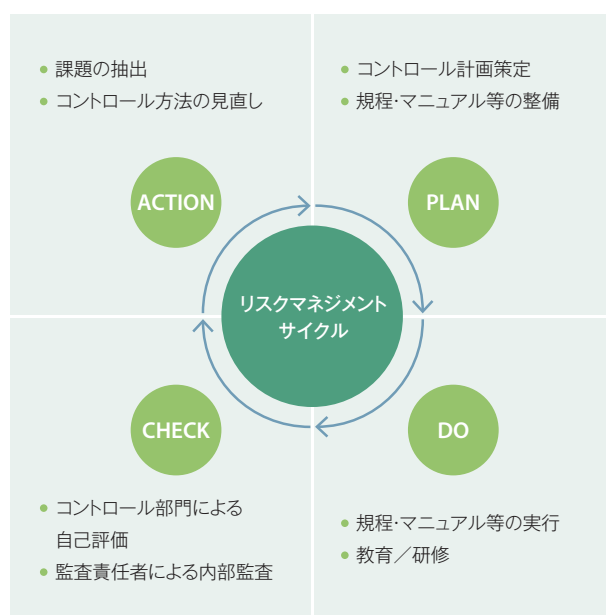
各部門が直面する可能性のあるリスクを、発生頻度、影響の強弱等により要因別に評価・分類した「リスクマップ」を作成し、リスクの影響等を最小化するための体制・方法等について規程・マニュアルの整備を行っているほか、eラーニングやワークショップ等を通じて全社的なリスクに対する意識の醸成を図るといった取り組みも行っています。

経営環境の変化を注視し、年度ごとに重点的に対処すべきリスクの選定・見直しを行い、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います。ま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。

リスクマップ



リスク管理のPDCAサイクル



ファミリーマートのリスクマネジメント

海外展開におけるリスク管理

海外事業においては、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、合併会社を設立することで双方の持つ知見やノウハウを進出先に最も適した形で発揮すること

を基本方針としています。地域ごとに異なるリスク対応が求められることから、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。

リスク管理高度化のあゆみ

2006年 リスクマップの作成を開始

リスク要因を発生頻度と影響度によって分類する「リスクマップ」の手法を、小売業としては比較的早い段階で採用

2012年「投融資管理規程」の導入

従来の、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から、連結経営の実態に合わせたバランスシートベースでの管理へ移行

投融資管理規程

進出先地域ごとに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・科学的に決定し、投資基準としています。専門組織として事業管理室を設置し、分野ごとの基準の制定や投融資に関する評価、投資実行後のモニタリングを行っています。

リスク管理の事例

成長戦略を推し進めるにあたって直面するリスクに対し、業績への影響を最小限にとどめることができるよう、さまざまな手法でリスク管理を行っています。

コンビニエンスストア事業ではフランチャイズ方式を採用していますが、加盟店や取引先による法令違反や不祥事はグループ全体の事業の遂行に影響を及ぼす可能性があります。ファミリーマートでは、防犯・防災、免許品の販売、ソーシャルメディアの使用など、加盟店が特に注意すべき事項につきガイドラインを作成し、ストアスタッフの教育や注意喚起に役立てています。

また商品の大半を占める食品については、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など、その安全性を確保するために万全の取り組みを行っています。

フランチャイズ方式の根幹を支える情報システムについては、システム障害や業務の遂行等に支障をきたす事態の発生を未然に防止するために、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など、不測の事態に備えた体制を構築しています。

世の中に向かって正直に

ファミリーマートはここ数年、店舗網を拡大するだけでなく、その機能も拡充しており、注視すべきリスク要因もおのずと幅広くなってきています。法規制や価値観の異なる海外へ展開していること、国内だけでも10万人以上の幅広い年齢層のストアスタッフが働いていることも考えると、体制や制度を整えるだけでは決して十分であるとは言えません。

役職員をはじめチェーンに連なる一人ひとりがリスクマネジメントに対する関心を高め、ファミリーマートの基本姿勢

である「感じ」「気づき」「行動する」を実践することが重要です。

ファミリーマートの行動指針ファミマシップの中の「世の中に向かって正直でいよう」にあるように、愚直にリスクマネジメントに取り組み、「正しく勝つ」ことを目指したいと考えています。

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。

2013年度のIR活動

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	2回（商品政策発表会など）
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	14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	・アニュアルレポート ・報告書 ・IRレポート（社員向け、四半期ごとに年4回発行）

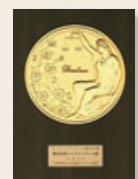


アニュアルレポート

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
International ARC Awards	2013年度	総合部門（Traditional Annual Report） 小売（Convenience & Dept.）カテゴリー Gold賞
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
	2013年度	セル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。



FTSE4Good

役員紹介

(2014年6月1日現在)



(左)

代表取締役会長

上田 準二

(右)

代表取締役社長

中山 勇

常務取締役 常務執行役員



加藤 利夫

総合企画部長
新規事業開発本部管掌
(兼) システム本部長



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



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



和田 昭則

開発本部長



小松崎 行彦

経理財務本部長
(兼) コスト構造改革委員長



玉巻 裕章

商品本部長
(兼) 物流・品質管理本部長
(兼) 中食構造改革委員長
(兼) 物流構造改革委員長



北村 喜美男

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

社外監査役からのメッセージ

「現場」を見て得た情報が監査の目を養う

企業活動のグローバル化が進み、企業を見る社会の目が厳しさを増す中で、監査の視点は企業活動の違法性から妥当性へも踏み込んで、その機能を発揮しなければならないと感じます。価値観の異なる現場で何が「妥当」とされるかを見極める目を養うことが、役員だけでなく監査する側にも求められています。妥当性を判断するための基準は経営学だけの知識で得られるものではありません。商品開発や製造、店舗開発や店舗運営の現場へ積極的に足を運び、自分の目で見て確かめるようにしています。

監査対象であるファミリーマート本体に加えて、フランチャイズ展開を担う加盟店も独立した事業体であり、そこにもガバナンスが存在しています。成長の原動力である加盟店が本部との信頼関係のもとで適正な事業運営を進められるよう、監査役の立場から働きかけていきたいと考えています。



監査役

高岡 美佳

常勤監査役

田辺 則紀

舘岡 信太郎

監査役

高岡 美佳

岩村 修二

常務執行役員

上野 和成 営業本部長補佐(中日本ブロック)

平田 満次 営業本部長補佐(東日本ブロック)

中平 義人 営業本部長補佐(西日本ブロック)

本多 利範 新規事業開発本部長(兼)社長特命事項担当

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

菊池 潔 営業本部 東京第2地区営業統括部長

山下 純一 海外事業本部長補佐(兼)海外事業部長

執行役員

竹林 昇 社長特命事項担当

藤森 正美 PT. FAJAR MITRA INDAH Executive Advisor

木暮 剛彦 海外事業本部付部長(ベトナム事業)

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

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 開発本部長補佐(兼)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 システム本部長代行(兼)システム開発部長

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 多摩・甲信地区開発統括部長

森田 英次 管理本部 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

野崎 勝久 開発本部 関西第2地区開発統括部長

社会の信頼に応える企業であり続けるために

コンビニエンスストアは、人々の日常生活に利便と安心をもたらし、さまざまな公共的サービスを提供しているという意味において、全国にあまねく点在する交番や郵便局にも似た役割を果たしていると思います。人々の生活に必要で、かつ多様な機能を果たしていくためには、社会からの信頼や信用の維持・確保が不可欠でしょう。

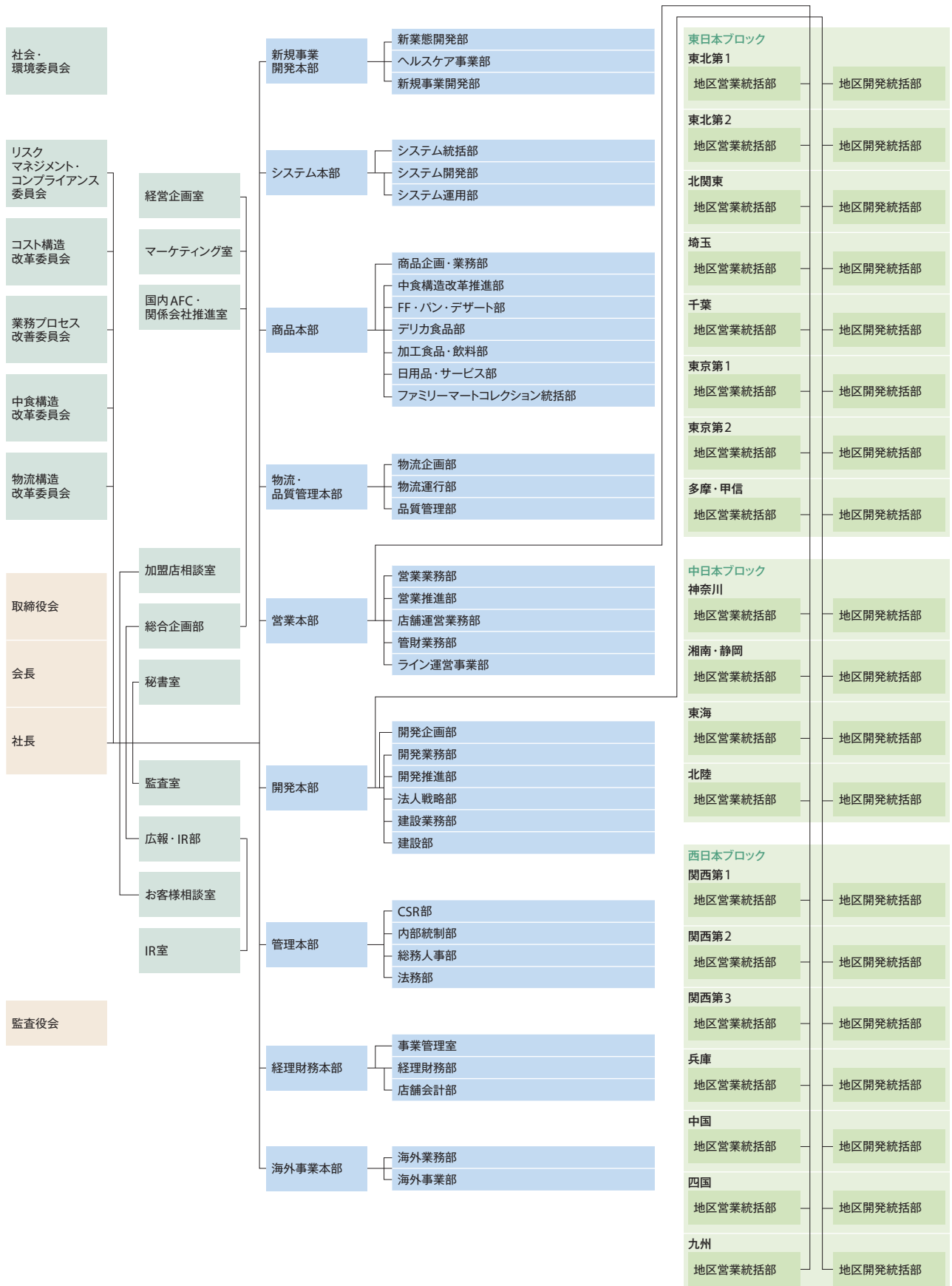
法律家として、違法行為や不正行為を未然に防ぎ、不幸にして万一不祥事が発生した場合には初期段階での処理を誤ることがないように助言を与えることが期待されていると認識しています。監査役としての職責、基本的な視座を意識しつつ、ファミリーマートが今後も人々に愛され頼りにされ、近所に欠かせない存在、地域社会のキーステーションとして、またその高い社会的価値や有用性を海外にも示し世界中に拡がるチェーンとしてますます発展するために、お役に立ちたいと考えています。



監査役
岩村 修二

組織図

(2014年6月1日現在)



データ & 財務セクション

Data and Financial Section

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



ファクトシート

小売業界データ

小売業の売上高

(単位: 十億円)

	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	14年3月期
小売業全体	136,174	134,784	134,097	135,564	136,709	137,184	141,136
百貨店	8,429	7,844	7,054	6,727	6,723	6,649	6,892
スーパー	12,824	12,815	12,513	12,852	12,978	12,905	13,250
コンビニエンスストア	7,516	8,056	7,938	8,266	8,976	9,542	10,017

コンビニエンスストア業界データ

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

	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	14年2月末	前期差
セブン-イレブン・J	12,034	12,298	12,753	13,232	14,005	15,072	16,319	1,247
ローソン	8,626	9,527	9,761	9,994	10,457	11,130	11,606	476
ファミリーマート	7,187	7,404	7,688	8,248	8,834	9,481	10,547	1,066
エーエム・ピーエム・J	1,146	1,124	1,104	469				
サークルKサンクス	6,139	6,166	6,219	6,274	6,169	6,242	6,359	117
ミニストップ	1,895	1,939	2,021	2,042	2,105	2,192	2,218	26
デイリーヤマザキ	1,598	1,641	1,626	1,624	1,644	1,617	1,571	△ 46
セイコーマート	1,032	1,039	1,071	1,100	1,132	1,154	1,160	6
MICSグループ	994	1,087	1,018	971	920	874	825	△ 49
ポプラ	755	701	705	700	700	713	655	△ 58
スリーエフ	722	712	710	704	710	679	641	△ 38
セーブオン	557	568	568	567	577	582	600	18
JR東日本	406	413	416	431	454	502	506	4
コミュニティストア	290	271	282	285	303	313	448	135
JR西日本	167	171	166	165	163	179	179	—
コンビニエンスストア全体	43,548	45,061	46,108	46,806	48,173	50,730	53,634	2,904

(注) ファミリーマートは2010年3月にエーエム・ピーエム・Jを吸収合併しました。

チェーン全店売上高(単体)

(単位: 十億円)

	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	14年2月期
ファミリーマート	1,121	1,245	1,273	1,440	1,534	1,584	1,721
セブン-イレブン・J	2,574	2,762	2,784	2,947	3,280	3,508	3,781
ローソン	1,402	1,506	1,472	1,502	1,621	1,693	1,758
サークルKサンクス	860	890	852	855	896	878	895

既存店日商伸び率(単体)

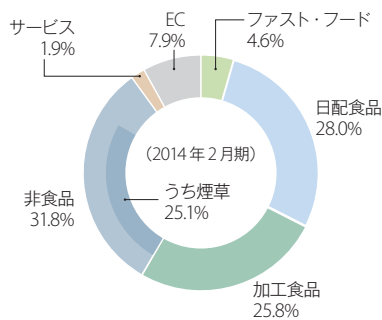
(単位: %)

	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	14年2月期
ファミリーマート	100.9	107.1	97.6	99.8	104.4	98.4	99.6
セブン-イレブン・J	98.5	105.2	97.9	102.2	106.7	101.3	102.3
ローソン	99.2	106.5	95.9	100.8	105.4	100.0	99.8
サークルKサンクス	98.2	104.1	94.4	98.6	103.1	95.2	96.9

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、カウンターコーヒー等
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、プリペイドカード、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)

		11年2月期			12年2月期			13年2月期			14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	47,938	102.9	3.5	52,939	110.4	3.5	59,849	113.1	3.8	78,602	131.3	4.6
	日配食品	400,686	105.2	29.6	428,644	107.0	28.4	448,593	104.7	28.4	482,115	107.5	28.0
	加工食品	377,632	105.3	28.0	399,340	105.7	26.4	417,404	104.5	26.3	444,413	106.5	25.8
	酒（免許品）	64,505	100.6	4.8	65,413	101.4	4.3	67,753	103.6	4.3	72,886	107.6	4.2
食品小計		826,257	105.1	61.1	880,924	106.6	58.3	925,847	105.1	58.5	1,005,131	108.6	58.4
非食品		423,276	108.0	31.3	511,627	120.9	33.8	526,742	103.0	33.2	547,385	103.9	31.8
	煙草（免許品）	315,683	111.0	23.4	400,196	126.8	26.5	412,414	103.1	26.0	432,279	104.8	25.1
サービス		30,561	105.8	2.3	32,716	107.1	2.2	33,118	101.2	2.1	33,511	101.2	1.9
EC		71,374	106.8	5.3	86,446	121.1	5.7	98,653	114.1	6.2	135,677	137.5	7.9
合計		1,351,470	106.1	100.0	1,511,714	111.9	100.0	1,584,362	104.8	100.0	1,721,705	108.7	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: %)

		11年2月期		12年2月期		13年2月期		14年2月期		15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		51.92	0.96	52.25	0.33	52.74	0.49	54.82	2.08		
日配食品		35.80	0.57	36.19	0.39	36.35	0.16	35.71	△0.64		
加工食品		36.63	0.95	37.29	0.66	37.82	0.53	37.68	△0.14		
酒 (免許品)		24.41	0.16	24.59	0.18	24.80	0.21	24.78	△0.02		
食品小計		37.11	0.74	37.66	0.55	38.07	0.41	38.08	0.01		
非食品		16.50	0.07	15.45	△1.05	15.60	0.15	15.62	0.02		
煙草 (免許品)		11.07	0.58	10.48	△0.59	10.50	0.02	10.50	—		
サービス		11.16	△0.58	9.89	△1.27	9.83	△0.06	10.29	0.46		
EC		3.45	0.03	3.37	△0.08	3.69	0.32	4.07	0.38		
合計		28.31	0.35	27.59	△0.72	27.89	0.30	27.73	△0.16	28.08	0.35

(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。

ファクトシート

営業実績(単体)

営業実績の推移

		11年2月期		12年2月期		13年2月期		14年2月期		15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	505	7	531	26	523	△8	521	△2	529	8
	既存店	502	1	531	29	527	△4	525	△2	535	10
	新店	564	125	521	△43	429	△92	440	11	450	10
客数(人)	全店	944	21	961	17	950	△11	932	△18	947	15
	既存店	932	6	956	24	956	—	940	△16	956	16
客単価(円)	全店	534	△6	552	18	551	△1	559	8	559	—
	既存店	539	△1	556	17	551	△5	559	8	560	1
既存店日商伸び率(%)		99.8		104.4		98.4		99.6		102.0	
平均在高(千円)		5,744	75	5,997	253	6,221	224	6,531	310	6,587	56
商品回転率(回)		31.3	△0.3	31.4	0.1	29.7	△1.7	27.8	△1.9	28.2	0.4

(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。

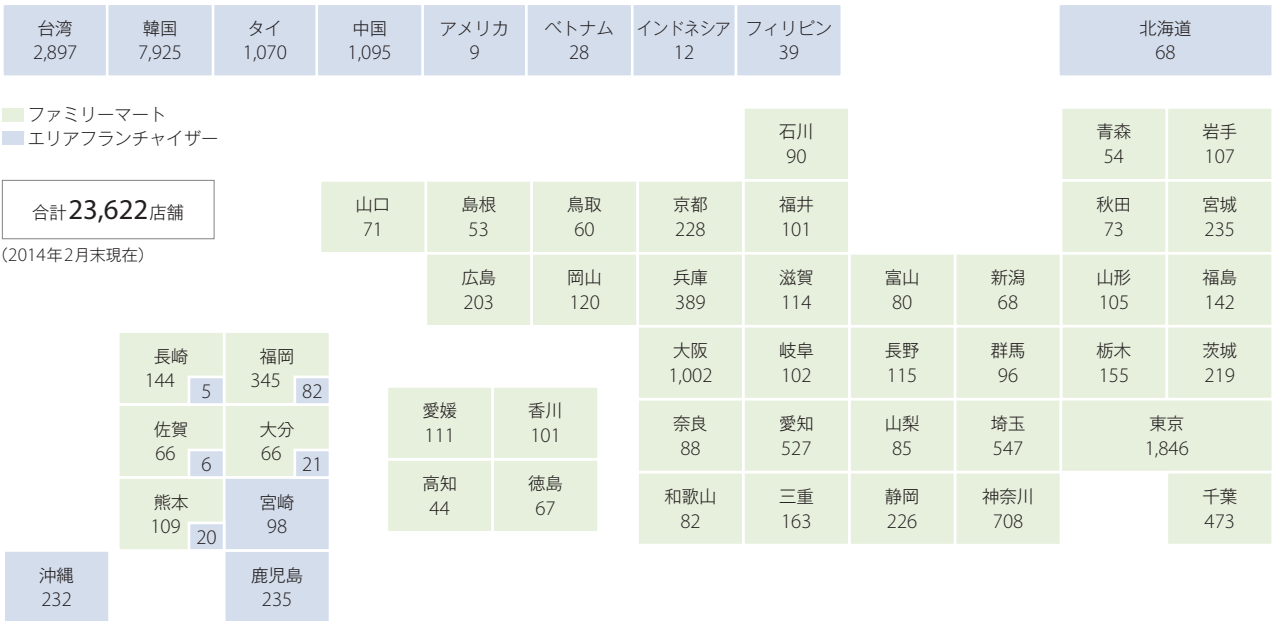
料金代行収納の状況

		11年2月期		12年2月期		13年2月期		14年2月期	
			前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)
取扱金額(百万円)		1,604,653	111.2	1,680,078	104.7	1,791,706	106.6	1,896,979	105.9
取扱件数(千件)		171,978	111.0	177,823	103.4	186,852	105.1	195,783	104.8

(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



(2014年2月末現在)

店舗数の推移

	11年2月末		12年2月末		13年2月末		14年2月末		15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	437	3	387	△ 50	397	10	386	△ 11	407	21
1FC	4,487	401	5,013	526	5,475	462	6,071	596		
2FC	2,705	67	2,764	59	2,900	136	3,323	423		
加盟店	7,192	468	7,777	585	8,375	598	9,394	1,019	10,523	1,129
国内プロパー(単体)計	7,629	471	8,164	535	8,772	608	9,780	1,008	10,930	1,150
(株)沖縄ファミリーマート	203	2	212	9	220	8	232	12		
(株)南九州ファミリーマート	284	△ 5	291	7	304	13	333	29		
(株)北海道ファミリーマート	45	5	52	7	58	6	68	10		
JR九州リテール(株)	87	87	115	28	127	12	134	7		
国内エリアフランチャイザー計	619	89	670	51	709	39	767	58	831	64
国内計	8,248	560	8,834	586	9,481	647	10,547	1,066	11,761	1,214
台湾	2,637	213	2,809	172	2,851	42	2,897	46	2,947	50
韓国	5,511	768	6,910	1,399	8,001	1,091	7,925	△ 76	—	△ 7,925
タイ	622	57	687	65	806	119	1,070	264	1,301	231
上海	442	155	639	197	741	102	792	51	932	140
広州	88	42	121	33	146	25	142	△ 4	173	31
蘇州	36	10	48	12	70	22	93	23	117	24
杭州			5	5	17	12	34	17	62	28
成都					15	15	26	11	43	17
深圳							6	6	21	15
無錫							2	2	10	8
中国小計	566	207	813	247	989	176	1,095	106	1,358	263
米国	10	1	8	△ 2	9	1	9	—	11	2
ベトナム	4	3	18	14	39	21	28	△ 11	73	45
インドネシア					5	5	12	7	34	22
フィリピン							39	39	113	74
海外エリアフランチャイザー計	9,350	1,249	11,245	1,895	12,700	1,455	13,075	375	5,837	△ 7,238
国内・海外エリアフランチャイザー計	9,969	1,338	11,915	1,946	13,409	1,494	13,842	433	6,668	△ 7,174
ファミリーマートチェーン計	17,598	1,809	20,079	2,481	22,181	2,102	23,622	1,441	17,598	△ 6,024

出店・閉店数の推移

	11年2月期			12年2月期			13年2月期			14年2月期			15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
国内計 (国内エリアフランチャイザー含む)	853	293	560	914	328	586	959	312	647	1,355	289	1,066	1,600	386	1,214
うち国内プロパー(単体)	741	270	471	851	316	535	900	292	608	1,284	276	1,008	1,500	350	1,150

(注) 国内プロパー(単体)実績には、am/pmのブランド転換を含んでいます(11年2月期:329店、12年2月期:302店)。

ファクトシート

設備投資の状況

単体

(単位:百万円)

	11年2月期		12年2月期		13年2月期		14年2月期		15年2月期(計画)	
	前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)	
敷金	10,107	69.3	13,164	130.2	20,761	157.7	31,299	150.8	29,583	94.5
新設店投資	4,742	110.3	6,236	131.5	9,522	152.7	15,917	167.2	24,011	150.8
既存店投資	1,865	82.4	2,525	135.4	2,189	86.7	3,003	137.2	11,340	377.5
店舗投資計	6,607	100.7	8,762	132.6	11,712	133.7	18,921	161.5	35,352	186.8
内装設備・器具備品等	246	238.8	467	189.7	350	75.0	726	207.1	245	33.8
システム投資	3,231	85.7	2,858	88.4	3,438	120.3	4,570	132.9	12,573	275.1
本部投資計	3,478	89.8	3,326	95.6	3,789	113.9	5,297	139.8	12,818	242.0
リース	15,695	170.4	13,524	86.2	15,190	112.3	28,027	184.5	44,608	159.2
単体設備投資額 合計	35,889	104.9	38,777	108.0	51,453	132.7	83,545	162.4	122,362	146.5
単体減価償却費	9,711	132.2	13,016	134.0	15,463	118.8	20,204	130.7	27,900	138.1

(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)

	11年2月期		12年2月期		13年2月期		14年2月期		15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	40,302	100.0	46,323	114.9	60,480	130.6	93,256	154.2	130,997	140.5
連結減価償却費	12,582	121.7	16,190	128.7	19,005	117.4	24,459	128.7	32,846	134.3

連結対象会社の状況

主な連結子会社

(単位:百万円)

	14年2月末	12年2月期			13年2月期			14年2月期		
	取込比率 ^{注1}	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)	47.44%	28,615	3,208	2,722	31,685	3,120	2,326	38,474	3,842	3,613
Central FamilyMart Co., Ltd. (タイ) ^{注2}	—	23,215	290	233	19,433	42	7			
(株) ファミマ・ドット・コム	54.25%	5,402	1,083	634	6,298	1,366	785	7,645	1,703	929
FAMIMA CORPORATION (米国)	100.00%	1,061	△238	△263	1,087	△220	△259	1,292	△249	△260

(注) 1. 取込比率については、2014年2月期末時点における数字となっています。

2. Central FamilyMart Co., Ltd. は、2013年2月期第4四半期より連結子会社から持分法適用関連会社に異動しています。

主な持分法適用関連会社

(単位:百万円)

	14年2月末	12年2月期	13年2月期	14年2月期
	取込比率 ^{注1}	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%	389	607	821
(株) 南九州ファミリーマート	49.00%	25	195	30
(株) 北海道ファミリーマート	49.00%	22	△13	△48
BGFretail Co., Ltd. (韓国) ^{注2}	25.00%	5,574	3,020	5,471
Central FamilyMart Co., Ltd. (タイ) ^{注3}	48.20%		274	△79
上海福満家便利有限公司(中国)	30.72%	△921	△1,980	745

(注) 1. 取込比率については、2014年2月期末時点における数字となっています。

2. BGFretail Co., Ltd. は、2014年5月に当社が保有する全株式を売却したことに伴い持分法適用関連会社から除外しています。

3. Central FamilyMart Co., Ltd. は、2013年2月期第4四半期より連結子会社から持分法適用関連会社に異動しています。

フランチャイズ契約

契約タイプの概要

(2014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	300万円(別途消費税) 加盟金 50万円(別途消費税) 開店準備手数料 100万円(別途消費税) 元入金 150万円(両替現金、商品代金の一部となります。)		
	土地・建物	○	○	不要
	内装設備工事	○	○(一部本部負担)	○
	販売用什器 情報機器等	本部負担(一部、加盟者負担)		
	スタッフ募集 許認可申請	50万円程度 (上記の他に、2～3ヶ月の生活費も必要になります。)		
本部フィー	営業総利益の 35%	営業総利益の 38%	営業総利益の 48%	営業総利益の 48～65%
総収入最低保証(24時間営業の場合)	年間2,000万円			
24時間営業奨励金	年間120万円			
店舗賃料	注1		不要	不要
水道光熱費	○	○	○	○注2

※1. エリアフランチャイズ各社では契約内容が異なります。

※2. ○は加盟者負担です。

※3. 2FC-Nにおいては、契約時必要資金の一部を融資する制度があります。

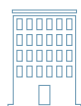
(注) 1. 店舗を賃借して用意する場合は、店舗賃料・敷金・保証金等は加盟者の負担です。

2. 2FC-Nの場合、加盟者の水道光熱費の負担は上限360万円となります。

ファミリーマートのフランチャイズ・システム

加盟者と本部はそれぞれ独立した事業主として、相互の信頼と協調関係のもと、共同成長することを目指しています。加盟者は、商品の仕入れや売場づくり、スタッフの育成など、店舗の経営全般を行います。一方、本部は商標や運営ノウハウ、情報・物流システムなどの提供により、加盟者の経営を全面的にサポートします。これらサポート提供の対価として、本部は加盟者より契約タイプに応じ営業総利益の一定割合をロイヤリティ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（加盟者）



ファミリーマート・システムの提供

- 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
- スタースタッフの採用・教育

主な店舗運営制度

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

(注) 一部の店舗では、適用にならない場合があります。

主な加盟支援制度

家族加盟促進制度	嘱託店長加盟支援制度	2FC-N契約時必要資金一部融資制度	ファミリーマートで働く ストアスタッフ向けの独立制度
----------	------------	--------------------	-------------------------------

(注) 一部の店舗では、適用にならない場合があります。

経営者による経営成績及び財政状態の分析

エグゼクティブサマリー

- 積極出店により国内10,000店舗体制を確立
国内出店数1,355店舗*
全店日商521千円**
新設店日商440千円**
既存店伸び率99.6%**
差益率27.73%**
- 海外においては主要アジア諸国への進出を達成
- 連結営業利益・経常利益で過去最高益を達成

* 国内エリアフランチャイザー 4社計71店舗を含む

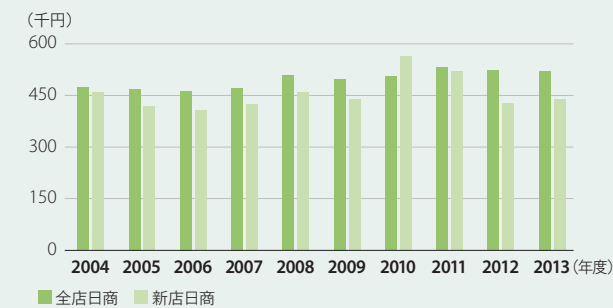
** TOMONYの数値は含まず

長期の業績トレンド

営業総収入と営業利益



全店日商と新店日商



2014年2月期の市場環境と業績概況

当期(2014年2月期)のわが国経済は、経済対策や金融政策の効果に世界経済の景気後退の終結も相まって、企業収益の改善や設備投資の持ち直しなど明るい兆しが見え始めているものの、個人所得の伸び悩みや円安に起因する物価上昇を受けて消費マインドは減退しており、小売業界においては依然として厳しい環境が続きました。

2013年度における小売業全体の売上高は約141.1兆円(前年度比2.9%増)となりました。業態別には、百貨店では約6.9兆円(同3.7%増)、スーパーは約13.2兆円(同1.8%増)と微増に留まった一方で、コンビニエンスストア業界は、少子高齢化の進展や単身世帯の増加などの社会構造の変化に加え、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、商品開発や他業態との協業を通じた来客の促進などにより、約10.0兆円(同5.0%増)にまで成長しました*。また企業間では、積極的に出店を加速する大手チェーンによる寡占化が進んでおり、当社を含む上位3社のシェアは2004年度の59%から2013年度には72%にまで拡大しています。

このような環境のもと、当社は当期を「次の10年を決める勝負の年」と位置付け、将来の収益基盤の拡大に向けて高質店舗網の構築に努め、前期に引き続き過去最高となる1,355店舗(国内エリアフランチャイザー 4社計71店舗を含む)の出店を行い、2013年10月には国内店舗数1万店体制を確立しました。また客層の広がりや求められる機能に合わせた品揃えとサービスの拡充に取り組みしました。さらに、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対応し、「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として、ドラッグストア・調剤薬局やスーパーマーケットとの一体型店舗の出店を進めました。

海外事業については、収益の前倒しを主眼とした事業再編を行うと同時に、事業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、新たにフィリピンに1号店を開店、中国においても深圳、無錫にそれぞれ新規進出を開始しました。

これらの結果、当期は連結決算において、営業総収入、営業利益、経常利益において過去最高を更新しました。

なお当期末における子会社は22社、関連会社は21社です。

* 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.20～P.46をご参照ください。

営業実績(単体)

既存店客数は、天候不順や消費マインドの伸び悩みもあり前期比16人減少の940人となりました。一方で既存店客単価は、価格を上回る価値を提供する商品の開発と品揃えの強化に取り組んだことにより、前期を8円上回る559円となりました。既存店日商伸び率は99.6%でした。

営業実績(単体)

	12/2	13/2	14/2	前期差
既存店日商伸び率(%)	104.4	98.4	99.6	
既存店日商(千円)	531	527	525	△2
既存店客数(人)	956	956	940	△16
既存店客単価(円)	556	551	559	8

(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、「ファミから」などの新商品が好評を博しました。また当期中にほぼ全店への導入を完了した「FAMIMA CAFE」ブランドのカウンターコーヒーも好調に推移し、ファスト・フード全体の売上高は前期比131.3%と大きく伸長しました。

日配食品は、プライベートブランド(PB)「FamilyMart collection」の商品ラインナップ拡充が奏功し中高年層や主婦層の来店頻度が向上したことなどから、前期比107.5%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106.5%、非食品は前期比103.9%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、プリペイドカードのサービス利用が増加したことなどにより、前期比137.5%となりました。

これらの結果、売上高全体では前期比108.7%となりました。

商品分類別売上高(単体)

(単位: 百万円)

	12/2	13/2	14/2	前期比
ファスト・フード	52,939	59,849	78,602	131.3%
日配食品	428,644	448,593	482,115	107.5%
加工食品	399,340	417,404	444,413	106.5%
非食品	511,627	526,742	547,385	103.9%
サービス	32,716	33,118	33,511	101.2%
EC	86,446	98,653	135,677	137.5%
合計	1,511,714	1,584,362	1,721,705	108.7%

(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・フードの販売増があったものの、食品全体での差益率は前期差0.01ポイント上昇の38.08%に留まりました。また差益率全体では、差益率の低いECの販売が増加したことなどにより、前期差0.16ポイント下落の27.73%となりました。

差益率(単体)

	12/2	13/2	14/2	前期差
差益率(%)	27.59	27.89	27.73	△0.16
うち食品差益率(%)	37.66	38.07	38.08	0.01

(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。

経営者による経営成績及び財政状態の分析

店舗展開の状況

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1,066店舗増加の10,547店舗となりました。鉄道事業者との取り組みでは近畿日本鉄道の駅ナカ売店66店舗をブランド転換し、鉄道事業者との提携は当期末時点で13社、402店舗となりました。また、国内プロパー*における新店日商は前期を11千円上回り440千円となりました。

海外ではタイを中心に積極出店を進めた他、フィリピンや中国新地域への出店を開始し、海外店舗数は前期差375店舗増加の13,075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1,441店舗増加の23,622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)

	12/2	13/2	14/2	前期差
出店(店)	851	900	1,284	384
閉店(店)	316	292	276	△16
ビルドアンドスクラップ(店)	100	102	96	△6
新店日商(千円)	521	429	440	11

(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)

	12/2	13/2	14/2	前期差
国内店舗数	8,834	9,481	10,547	1,066
海外店舗数	11,245	12,700	13,075	375
チェーン総店舗数	20,079	22,181	23,622	1,441

連結経営成績

営業総収入

単体において店舗数増加により稼働日数が増加したこと、台湾等の連結子会社が増収となったことにより、営業総収入は前期比103.4%の3,456億3百万円となりました。

営業利益

営業利益は、単体の積極出店に伴う先行経費が増加したものの、台湾等の連結子会社が増益となった結果、前期比100.5%の433億10百万円となりました。

経常利益

営業外収益は、前期比155.5%の51億85百万円となりました。また、営業外費用は11億80百万円となりました。以上の結果、経常利益は前期比104.2%の473億15百万円となりました。

特別利益及び特別損失

特別利益については、ベトナムにおける事業再編に伴う株式売却益等があり28億26百万円となりました。特別損失は、店舗閉鎖損失や減損損失等の計上があり76億35百万円となりました。

当期純利益

当期純利益は前期比90.4%の226億11百万円となり、1株当たり当期純利益は238円19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での出店を強化する一方、ニューマーケットへの出店、移動販売車や自動販売機型コンビニ(ASD)など、多様な店舗形態で出店を加速しました。国内事業の営業総収入は3,045億23百万円(前期比107.0%)、セグメント利益(当期純利益)は193億53百万円(同96.5%)となりました。

海外

台湾では、イートインコーナーを設置した中食強化型店舗の拡大を推進するとともに、マーケットの変化に対応したB&S(ビルドアンドスクラップ)を適宜実施し、高質店舗網の

構築に取り組みました。また、これまで日本国内向けに展開してきた「FamilyMart collection」の取り扱いを開始し、売上の向上と品揃えの差別化を図りました。

タイでは、現地パートナー企業であるタイの小売最大手 Central Retail Corporation Limited と共同で原材料調達や商品開発を行い、2013年11月には同社傘下の Central Food Retail Co., Ltd. が展開する小型スーパー「Tops Daily」74店舗を取得して「FamilyMart」に転換するなど、提携シナジー効果を発現させる取り組みも進めました。商品面では、人気の高い日本式の中食商品を拡充し、売上の向上に取り組みしました。

中国では、弁当や総菜などの中食商品が好調に推移したことで既存店売上高が伸長し、更に直営店方式からフランチャイズ方式への転換を推し進めた結果、収益性が大幅に改善しました。従来の上海・広州・蘇州・杭州・成都の各地域に加え、2013年6月には深圳、2014年2月には無錫と、それぞれ1号店を出店いたしました。

このほか2013年4月にはフィリピンに1号店を出店しました。

これらの結果、海外事業の営業総収入は410億80百万円（前期比82.9%）、セグメント利益（当期純利益）は32億57百万円（同65.5%）となりました。

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）

	13/2	14/2	前期比
営業総収入	334,087	345,603	103.4%
国内事業	284,556	304,523	107.0%
海外事業	49,530	41,080	82.9%
セグメント損益	25,020	22,611	90.4%
国内事業	20,049	19,353	96.5%
海外事業	4,971	3,257	65.5%

（注）「海外事業」は、台湾、アメリカ、韓国、タイ、中国等の事業活動を含んでいます。

財政状態

資産

資産合計は、前期末より613億78百万円増加し5,881億36百万円となりました。

流動資産

流動資産は、現金及び預金や未収入金が増加したものの、有価証券が減少したことにより前期末より43億96百万円減少しました。

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657億74百万円増加しました。

負債

負債合計は、前期末より436億75百万円増加し3,226億78百万円となりました。

流動負債

流動負債は、未払法人税等が減少したものの、支払手形及び買掛金、預り金が増加したこと等により、前期末より249億73百万円増加しました。

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187億2百万円増加しました。

純資産の部

純資産は、前期末より177億2百万円増加し2,654億58百万円となりました。これは、利益剰余金や為替換算調整勘定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45.3%から43.4%となり、自己資本利益率（ROE）は前期末の11.0%から9.2%となりました。また、1株当たり純資産額は2,686円37銭となりました。

経営者による経営成績及び財政状態の分析

連結キャッシュ・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608億43百万円となり、前期に比べ37億94百万円減少しました。これは、主に仕入債務の増減額が71億68百万円、減価償却費が55億11百万円それぞれ増加したものの、法人税等の支払額が152億6百万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643億77百万円となり、前期に比べ181億40百万円増加しました。これは、主に敷金及び保証金の差入による支出が107億24百万円、有形及び無形固定資産の取得による支出が94億67百万円、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210億54百万円となり、前期に比べ49億65百万円増加しました。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39億32百万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、前期末に比べ226億12百万円減少し、1,145億35百万円となりました。

次期の見通し

次期の経済動向については、新たな経済対策や金融緩和政策の継続を背景に、企業収益や雇用情勢の改善が進み、景気は回復基調で推移していくものと予測されますが、消費税率の引き上げによる消費マインドへの懸念等、依然として小売業界における先行きは不透明な状況が続いています。

当社は、2014年2月期に続いて過去最高となる1,600店舗（国内エリアフランチャイザー 4社含む）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、利便性に加え「気軽にこころの豊かさ」を提案することで、選ばれ続けるチェーンを目指します。

次期の連結業績見通しとしては、営業総収入は3,863億円（当期比111.8%）、営業利益は460億円（同106.2%）、経常利益は480億円（同101.4%）、当期純利益は255億円（同112.8%）を見込んでおり、すべての段階において過去最高を更新する水準です。

営業数値計画（単体）

	14/2	15/2（計画）	前期差
全店日商（千円）	521	529	8
既存店日商伸び率（%）	99.6	102.0	
差益率（%）	27.73	28.08	0.35
新店日商（千円）	440	450	10

（注）上記には、「TOMONY」の数値を含んでいません。

	14/2	15/2（計画）	前期差
出店数（店）	1,284	1,500	216
閉店数（店）	276	350	74

業績予想（連結）

（単位：百万円）

	14/2	15/2（計画）	前期比
営業総収入	345,603	386,300	111.8%
営業利益	43,310	46,000	106.2%
経常利益	47,315	48,000	101.4%
当期純利益	22,611	25,500	112.8%

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 2013年2月末現在	当連結会計年度 2014年2月末現在
(資産の部)		
流動資産		
現金及び預金	88,227	95,612
加盟店貸勘定	14,644	19,325
有価証券	51,080	20,398
商品	8,161	9,752
前払費用	9,789	11,863
繰延税金資産	2,389	2,218
未収入金	30,238	36,840
その他	22,354	26,504
貸倒引当金	△243	△270
流動資産合計	226,642	222,245
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	72,950	89,241
減価償却累計額	△32,922	△36,289
建物及び構築物(純額)	40,028	52,952
機械装置及び運搬具	7,882	10,038
減価償却累計額	△3,106	△3,799
機械装置及び運搬具(純額)	4,775	6,238
工具、器具及び備品	86,307	118,418
減価償却累計額	△38,468	△49,478
工具、器具及び備品(純額)	47,838	68,940
土地	16,267	17,047
その他	244	2,051
有形固定資産合計	109,154	147,230
無形固定資産		
ソフトウェア	9,955	10,727
のれん	5,322	8,622
個店営業権	4,246	3,594
その他	884	201
無形固定資産合計	20,409	23,145
投資その他の資産		
投資有価証券	36,947	41,618
繰延税金資産	6,410	5,483
敷金及び保証金	117,895	135,884
その他	12,193	15,109
貸倒引当金	△2,894	△2,580
投資その他の資産合計	170,552	195,515
固定資産合計	300,116	365,890
資産合計	526,758	588,136

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 2013年2月末現在	当連結会計年度 2014年2月末現在
(負債の部)		
流動負債		
支払手形及び買掛金	75,489	85,919
加盟店借勘定	4,731	5,602
リース債務	7,696	11,504
未払金	21,785	23,974
未払費用	5,986	7,598
未払法人税等	14,392	8,409
預り金	74,318	85,386
その他	3,660	4,640
流動負債合計	208,062	233,035
固定負債		
リース債務	35,271	50,771
退職給付引当金	8,639	9,309
資産除去債務	12,694	14,494
長期預り敷金保証金	10,457	11,426
その他	3,878	3,641
固定負債合計	70,940	89,643
負債合計	279,003	322,678
(純資産の部)		
株主資本		
資本金	16,658	16,658
資本剰余金	17,389	17,389
利益剰余金	213,580	226,224
自己株式	△8,752	△8,762
株主資本合計	238,875	251,509
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,628	2,221
為替換算調整勘定	△1,526	1,693
在外会社の退職給付債務調整額	△174	△418
その他の包括利益累計額合計	△72	3,497
少数株主持分	8,952	10,450
純資産合計	247,755	265,458
負債純資産合計	526,758	588,136

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 2013年2月期	当連結会計年度 2014年2月期
営業収入		
加盟店からの収入	198,222	217,313
その他の営業収入	30,799	32,361
営業収入合計	229,022	249,675
売上高		
売上高	105,065	95,928
営業総収入合計	334,087	345,603
売上原価	72,987	63,372
売上総利益	32,077	32,555
営業総利益	261,099	282,231
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	7,234	7,849
従業員給料及び賞与	34,983	37,636
退職給付費用	1,821	2,107
借地借家料	89,975	100,587
賃借料	8,727	4,784
減価償却費	19,005	24,459
水道光熱費	6,928	6,688
事務委託費	6,081	5,922
貸倒引当金繰入額	256	140
のれん償却額	824	621
その他	42,154	48,123
販売費及び一般管理費合計	217,992	238,921
営業利益	43,107	43,310
営業外収益		
受取利息	1,496	1,656
受取配当金	133	157
持分法による投資利益	878	2,351
その他	825	1,019
営業外収益合計	3,333	5,185
営業外費用		
支払利息	876	1,040
その他	154	139
営業外費用合計	1,030	1,180
経常利益	45,410	47,315

	(単位: 百万円)	
	前連結会計年度 2013年2月期	当連結会計年度 2014年2月期
特別利益		
固定資産売却益	37	56
投資有価証券売却益	—	2,099
関係会社株式売却益	4,474	670
特別利益合計	4,511	2,826
特別損失		
固定資産売却損	135	40
固定資産除却損	1,545	2,398
減損損失	2,361	3,400
賃貸借契約解約損	1,078	1,359
その他	294	436
特別損失合計	5,414	7,635
税金等調整前当期純利益	44,507	42,506
法人税、住民税及び事業税	17,582	17,146
法人税等調整額	153	502
法人税等合計	17,735	17,649
少数株主損益調整前当期純利益	26,772	24,857
少数株主利益	1,751	2,245
当期純利益	25,020	22,611

(連結包括利益計算書)

	(単位: 百万円)	
	前連結会計年度 2013年2月期	当連結会計年度 2014年2月期
少数株主損益調整前当期純利益	26,772	24,857
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,372	595
為替換算調整勘定	3,100	2,454
在外会社の退職給付債務調整額	△89	△267
持分法適用会社に対する持分相当額	605	1,907
その他の包括利益合計	4,989	4,689
包括利益	31,761	29,546
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	29,041	26,181
少数株主に係る包括利益	2,719	3,365

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価 差額金	為替換算 調整勘定	在外会社の 退職給付 債務調整額	その他の 包括利益 累計額合計	少数株主 持分	純資産合計
前連結会計年度 2013年2月期											
当期首残高	16,658	17,389	196,913	△8,743	222,218	239	△4,197	—	△3,958	7,679	225,939
会計方針の変更による 累積的影響額								△135	△135	△175	△311
会計方針の変更を反映した 当期首残高	16,658	17,389	196,913	△8,743	222,218	239	△4,197	△135	△4,093	7,503	225,627
当期変動額											
剰余金の配当			△8,353		△8,353						△8,353
当期純利益			25,020		25,020						25,020
自己株式の取得				△9	△9						△9
自己株式の処分		0		0	0						0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						1,388	2,670	△38	4,021	1,448	5,469
当期変動額合計	—	0	16,666	△8	16,657	1,388	2,670	△38	4,021	1,448	22,127
当期末残高	16,658	17,389	213,580	△8,752	238,875	1,628	△1,526	△174	△72	8,952	247,755

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価 差額金	為替換算 調整勘定	在外会社の 退職給付 債務調整額	その他の 包括利益 累計額合計	少数株主 持分	純資産合計
当連結会計年度 2014年2月期											
当期首残高	16,658	17,389	213,580	△8,752	238,875	1,628	△1,526	△174	△72	8,952	247,755
当期変動額											
剰余金の配当			△9,967		△9,967						△9,967
当期純利益			22,611		22,611						22,611
自己株式の取得				△9	△9						△9
自己株式の処分		0		0	0						0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						593	3,220	△244	3,569	1,498	5,068
当期変動額合計	—	0	12,643	△9	12,634	593	3,220	△244	3,569	1,498	17,702
当期末残高	16,658	17,389	226,224	△8,762	251,509	2,221	1,693	△418	3,497	10,450	265,458

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 2013年2月期	当連結会計年度 2014年2月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	44,507	42,506
減価償却費	19,005	24,517
のれん償却額	824	621
貸倒引当金の増減額(△は減少)	414	△288
退職給付引当金の増減額(△は減少)	484	255
受取利息及び受取配当金	△1,630	△1,813
支払利息	876	1,040
持分法による投資損益(△は益)	△878	△2,351
有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)	△4,473	△2,770
固定資産除売却損益(△は益)	1,643	2,382
減損損失	2,361	3,400
賃貸借契約解約損	1,078	1,359
加盟店貸勘定・加盟店借勘定の純増減額	△3,736	△3,972
たな卸資産の増減額(△は増加)	△322	△621
仕入債務の増減額(△は減少)	404	7,573
預り金の増減額(△は減少)	5,948	9,309
その他	5,202	1,693
小計	71,710	82,842
利息及び配当金の受取額	1,787	2,231
利息の支払額	△875	△1,040
法人税等の支払額	△7,983	△23,189
営業活動によるキャッシュ・フロー	64,638	60,843
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△11,303	△4,369
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	6,701	7,431
有形及び無形固定資産の取得による支出	△23,226	△32,694
有形及び無形固定資産の売却による収入	778	416
短期貸付金の純増減額(△は増加)	△56	△266
敷金及び保証金の差入による支出	△21,033	△31,757
敷金及び保証金の回収による収入	1,530	1,674
預り敷金及び保証金の返還による支出	△1,263	△1,574
預り敷金及び保証金の受入による収入	1,272	1,837
子会社株式の取得による支出	—	△4,320
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△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	91
その他	△390	△847
投資活動によるキャッシュ・フロー	△46,236	△64,377
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△51	470
配当金の支払額	△8,353	△9,965
少数株主への配当金の支払額	△1,189	△1,282
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△6,431	△10,363
その他	△63	87
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,088	△21,054
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,678	1,975
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	3,991	△22,612
現金及び現金同等物の期首残高	133,157	137,148
現金及び現金同等物の期末残高	137,148	114,535

関係会社の状況

2014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
(連結子会社)			
全家便利商店股份有限公司	コンビニエンスストア事業	47.44% 注1	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 7社			
(持分法適用非連結子会社)			
8社			
(持分法適用関連会社)			
(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。 役員の兼任あり。
Central FamilyMart Co., Ltd.	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。
上海福満家便利有限公司	コンビニエンスストア事業	注4	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4	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4	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4	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4	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。
深圳市頂全便利店有限公司	コンビニエンスストア事業	注4	中華人民共和国・深圳市における 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。役員の兼任あり。
その他 8社			
(その他の関係会社)			
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. 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。

5. 持分法非適用の非連結子会社(2社)は、上表に含めていません。

沿革

1972	9月	(株)西友ストア企画室に小型店担当を設置。
1973	9月	実験第1号店を埼玉県狭山市に開店。
1978	3月	(株)西友ストアファミリーマート事業部発足、店舗数4店舗。
	4月	実験第1号店をフランチャイズ店に変更し事業開始(入曽店)。
	8月	一般募集によるフランチャイズ1号店(24時間営業)を船橋市に開店(大閘三山店)。
1981	9月	(株)西友ストアから営業と資産の譲渡を受け、同時に商号を「(株)ファミリーマート」に変更して事業開始、店舗数89店舗(直営店2店舗、加盟店87店舗)。
	11月	(社)日本フランチャイズチェーン協会へ正会員として入会。
1985	4月	愛知県名古屋市の(株)綜合酒販センターと合併会社中部ファミリーマート(株)を設立。
1987	10月	沖縄県那覇市の(株)リウボウと合併会社(株)沖縄ファミリーマートを設立。
	12月	東京証券取引所の市場第二部に株式上場。
1988	8月	台湾台北市の國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シス契約」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。
2002	2月	全家便利商店股份有限公司(台湾)が台湾店頭市場において店頭公開。
	5月	ICカード(ユピカード)サービス開始。
	9月	(株)松早ファミリーマートと合併。
2004	5月	頂新(開曼島)控股有限公司、全家便利商店股份有限公司(台湾)、伊藤忠商事(株)および中信信託投資有限責任会社と合併会社上海福満家便利有限公司(中国)を中国上海市に設立。
	10月	「ファミマカード」のサービス開始。
	10月	伊藤忠商事(株)およびITOCHU International Inc. (米国)と米国に現地法人FAMIMA CORPORATIONを設立。
2006	2月	北海道札幌市の(株)丸ヨ西尾(現(株)セイコーフレッシュフーズ)と合併会社(株)北海道ファミリーマートを設立。
	7月	(株)北海道ファミリーマートによる北海道への出店により、全国47都道府県の店舗網が完成。
	9月	創立25周年を機に、「ファミリーマート基本理念」を新たに制定。
	9月	頂全(開曼島)控股有限公司、全家便利商店股份有限公司(台湾)および伊藤忠商事(株)と合併会社広州市福満家便利有限公司(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。
2007	7月	頂全(開曼島)控股有限公司、全家便利商店股份有限公司(台湾)および伊藤忠商事(株)と合併会社蘇州福満家便利有限公司(中国)を中国蘇州市に設立。
	11月	「ファミマTカード」のサービス開始。
2009	12月	(株)イーエム・ピーエム・ジャパンを株式の取得により完全子会社とする。
2010	3月	(株)イーエム・ピーエム・ジャパンを吸収合併。
	7月	JR九州リテール(株)と「共同エリア・フランチャイズ契約」を締結。
2011	4月	(株)イーエム・ピーエム・関西を吸収合併。
	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	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。
2013	10月	国内10,000店を達成。
2014	1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)と合併会社無錫福満家便利有限公司(中国)を中国無錫市に設立。

会社概要・株式情報

会社概要(単体)

(2014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	1兆7,219億62百万円 (2014年2月期)
従 業 員 数	3,694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2,756,716株)
株 主 数	11,498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

(2014年2月末現在)

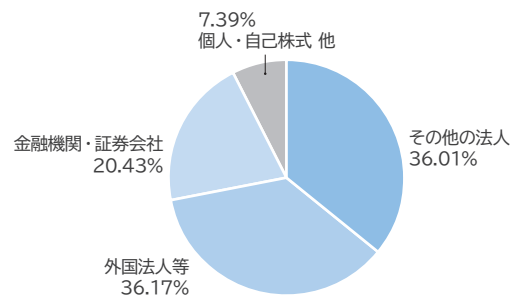
株主名	所有株式数 (千株)	所有株式数 割合 (%)
伊藤忠商事 株式会社	29,941.2	30.65
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン エスエル オムニバス アカウント	3,088.9	3.16
株式会社 NTTドコモ	2,930.5	3.00
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社 (信託口)	2,540.2	2.60
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	2,259.3	2.31
株式会社 みずほ銀行	2,085.1	2.13
日本生命保険相互会社	1,768.0	1.80
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社 (信託口9)	1,637.3	1.67
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES LIMITED RE 15PCT TREATY ACCOUNT (NON LENDING)	1,634.9	1.67
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社 (信託口)	1,628.8	1.66
計	49,514.2	50.69

※上記のほか、自己株式が2,756千株あります。

(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

(2014年2月末現在)



※単元未満株式数を除く。

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)

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

千葉県千葉市美浜区中瀬1-3
幕張テクノガーデンD棟20F
Tel. (043) 239-9381

東京第1地区

東京都千代田区一ツ橋1-1-1
バレスサイドビル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

東海地区

愛知県名古屋市中区葵1-19-30
マザックアートプラザ 19F
Tel. (052) 938-4513

北陸地区

石川県金沢市本町1-5-2
リファール16F
Tel. (076) 233-3800

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) 582-8356

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) 6537-9178

関西第3地区

大阪府大阪市阿倍野区阿倍野筋1-1-43
あべのハルカス29F
Tel. (06) 4703-5702

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4-1-7
第3明星ビル4F
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
タケタ札幌ビル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) 418-0201

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

Central FamilyMart Co., Ltd.

99/9, Central Plaza,
Chaengwattana Office Tower,
21 Floor, Moo 2,
Chaengwattana Road, Bangtalad,
Pak Kret, Nonthaburi 11120, THAILAND
Tel. +66 (2) 836-5999

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号長城大厦40楼
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 國際科技园四期0602室
Tel. +86 (512) 6917-1090

杭州頂全便利店有限公司

310012 中華人民共和国浙江省杭州市
西湖区教工路23号1003室
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 百川大厦A座18楼
Tel. +86 (28) 6205-1687

深圳市頂全便利店有限公司

518038 中華人民共和国広東省深圳市福田区
深南大道2008路 中国鳳凰大厦2棟402
Tel. +86 (755) 2360-7340

PT. Fajar Mitra Indah

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

Philippine FamilyMart CVS, Inc.

G/F Alco Building, 391 Sen.
Gil Puyat Avenue, Makati City,
Philippines
Tel. +63 (2) 625-5702

無錫福満家便利店有限公司

214131 中華人民共和国江蘇省無錫市
新区震澤路18号 軟件園水瓶座一樓102室
Tel. +86 (510) 8538-0619

(2014年6月1日現在)

見通しに関する注意事項

当アニュアルリポートの記述には、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CO₂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。