

FamilyMart

アニュアルリポート 2015



Fun & Fresh

ファミリーマートとは

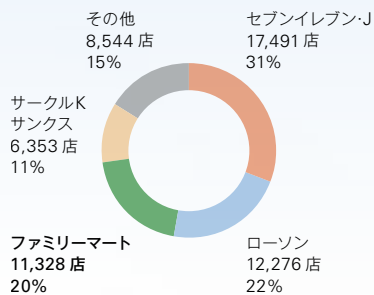
1973年、お客様と加盟店、本部が家族的なお付き合いをしながら
共に発展していきたいという思いを込めて「ファミリーマート」は誕生しました。
誕生以来、コンビニエンスストアの特徴である「距離」「時間」「品揃え」を
最大限に活用しながら、絶え間ないビジネスモデルの変革を通して社会構造の変化や
多様化するお客様のニーズに対応し、「社会・生活インフラ」へと進化を遂げてきました。
また1988年の台湾1号店を皮切りに海外展開も推し進め、その店舗ネットワークは
アジアを中心に8ヵ国・地域で16,970店舗（2015年2月末現在）にまで拡大しています。
新たな社会の変化を捉え、ファミリーマートは新たなフェーズへと踏み出しました。



国内総店舗数
(エリアフランチャイズ含む)

11,328 店舗

(2015年2月末現在)

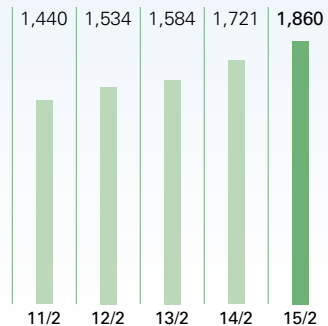


2015年2月末現在、国内では11,328店舗を運営しています。47都道府県全てに出店しており、業界シェア約20%を握る国内第3位のチェーンです。

チェーン全店売上高（単体）

1兆8,601 億円

(2015年2月期)
(十億円)

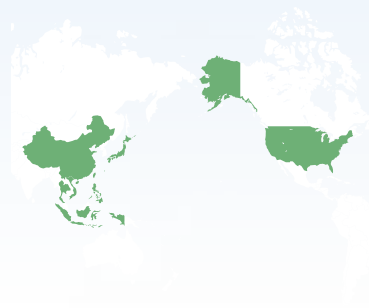


高質な店舗網の構築と、多様なニーズに応える商品や品揃えの拡充、魅力的な売場づくりを推し進めており、売上高も着実に伸長し続けています。

グローバル店舗数

8 カ国・地域で **16,970** 店舗

(2015年2月末現在)



他チェーンに先駆けて積極的に海外展開を進めてきたこともファミリーマートの特徴のひとつです。アジアを中心とした8カ国・地域で店舗展開をしている、グローバル第2位のコンビニエンスストアチェーンです。



ファミリーマートのあゆみ

ファミリーマートは、単に「利便性」を追求するだけでなく、お客様から選ばれ続けるコンビニエンスストアチェーンであるために、他チェーンに先駆けた独自の取り組みを積極的に進めてきました。コンビニエンスストアの存在価値が見直される中「ファミリーマートならではの」売場や商品、サービスを提供することで、着実な成長を続けています。これまでに培ったノウハウを基盤に、新たなフェーズでのさらなる躍進を目指します。

チェーン全店売上高（単体）

2001 フライドチキンが登場

コンビニエンスストア業界におけるフライドチキンのリーディングカンパニーへと躍進するきっかけとなったのが、2001年に販売を開始した「フライドチキン」です。現在ではフライドフード、「FAMIMA CAFÉ」に象徴される魅力的なカウンター商品がファミリーマートの強みのひとつとなっています。

2001



フライドチキン

2012



ファミマ プレミアムチキン

2013



カウンターコーヒー
「FAMIMA CAFÉ」



1973年
日本1号店開店

1981年
株式会社ファミリーマート設立

1973 1978 1979 1980 1981 1982 1983 1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990

海外へ進出

1988 台湾で海外1号店が開店

日本発祥のコンビニエンスストアチェーンであるファミリーマートは海外展開に制約がなく、有望な地域に自由に進出できる強みを持っています。1988年の台湾1号店開店を皮切りに、他チェーンに先駆け、積極的に出店地域を拡大しています。



1993 タイ

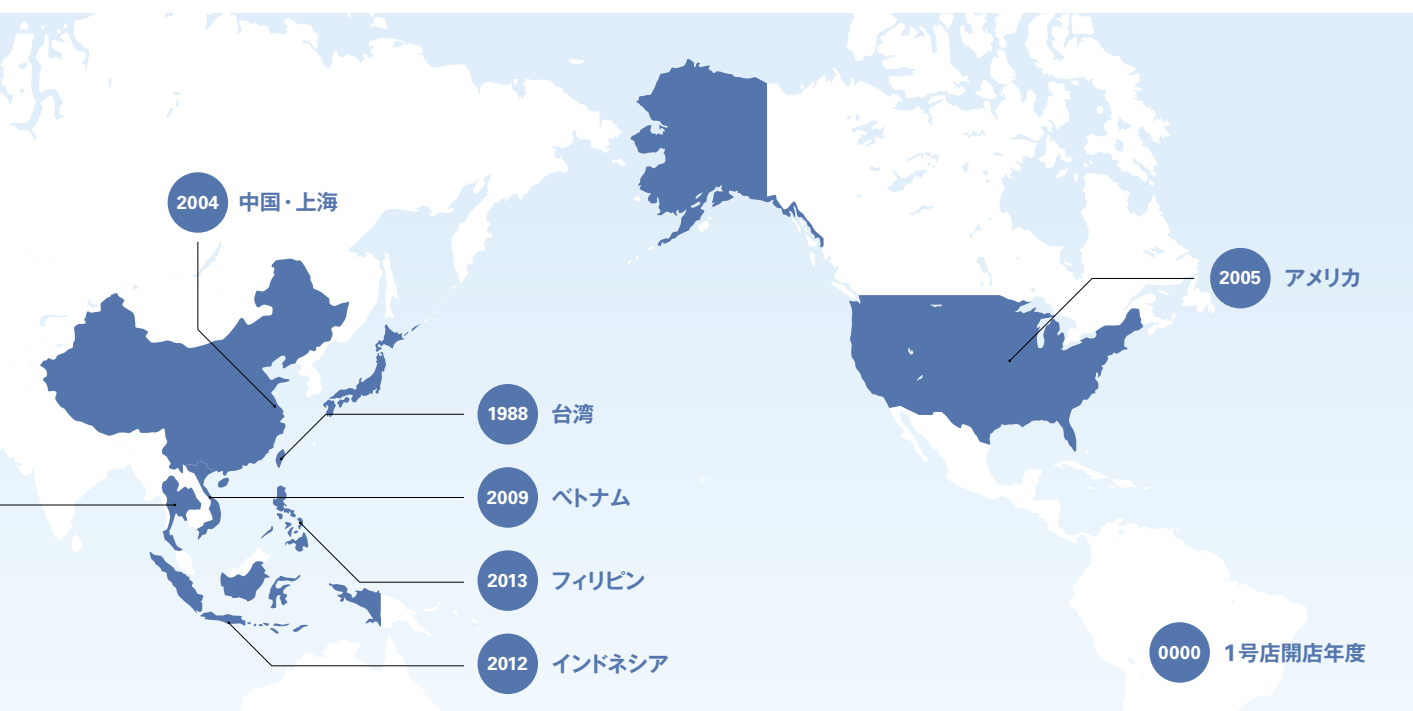
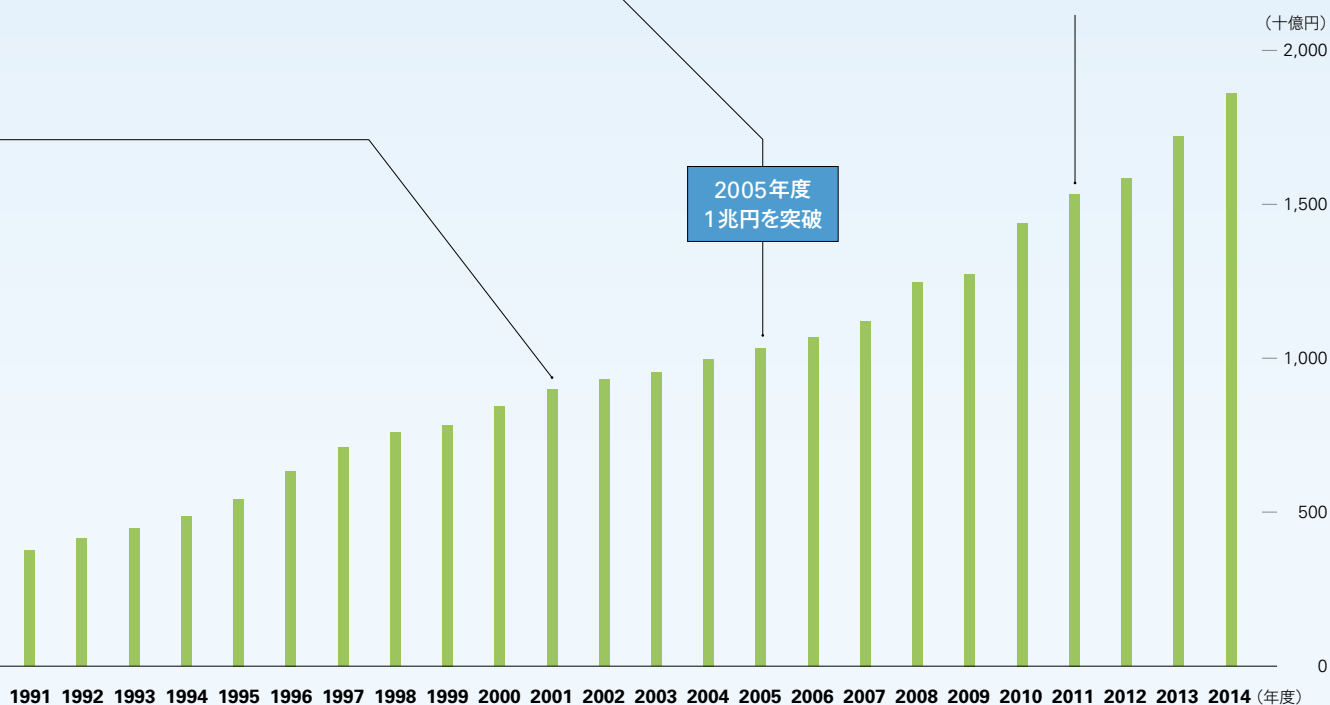
2005 ファミリーマートらしさ推進活動

ファミリーマートでは「私たちならではの価値をお客さまに感じていただきたい」との願いをこめ、2005年から、基本理念の実現を通じてファミリーマートブランドを創りあげる「ファミリーマートらしさ推進活動」に取り組んできました。

そして2015年度から、新たなブランディング活動として「Fun & Fresh 実現活動」をスタートしました。

2011 am/pmとのブランド統合

2009年当時、約1,100店舗を運営していた業界第7位の「am/pm」とのブランド統合を、2年弱という短期間で成し遂げました。ファミリーマートにブランド転換後の日商は、転換前に比べ約25%伸長するなど、業界では歴史的な事業統合となりました。



ファミリーマートのスローガン

あなたと、コンビニに、ファミリーマート

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

ファミリーマートの目指すもの

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

ファミリーマートの基本姿勢

- 私たちは、常に新しい価値の創造を目指し、お客さまのこころに響く、クオリティの高い商品・サービスを提供しつづけます。
- 私たちは、加盟店・取引先・社員とともに成長・発展する「共同成長の精神 (CO-GROWING)」に立脚した事業活動を通じて企業価値を高め、すべてのステークホルダーに対する責任を果たします。
- 私たちは、国内外を問わず倫理・法令を遵守し、オープンでフェアな企業活動によって、社会から信頼される企業を目指します。
- 私たちは、常に地球環境への配慮を怠らず、安心・安全な生活と夢のある社会の実現に向けて、地域・社会に貢献していきます。
- 私たちは、社員一人ひとりの豊かな創造性とチャレンジ精神を何よりも大切に、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



Fun & Fresh

という決意。

ファミリーマートがあるから、イキイキとした毎日が送れる。
ファミリーマートがあるから、友人と楽しい時間が持てる。
ファミリーマートがあるから、家族みんなが安心して暮らせる。
ファミリーマートがあるから、生活のスタイルが変わる。
ファミリーマートがあるから、町の人々と親しく交流できる。

これからのファミリーマートは、
今までよりも、お客さまの生活に寄り添って、「楽しく、新鮮」はもとより、
「ファミマはここまでやるか!」と驚いていただけるようなお店をめざします。

「Fun & Fresh」

この基準で、お客さまの新しい生活スタイルを提案していく。
ファミリーマートの未来が動き出します。

目次

IN DEPTH



page 30

魅力ある売場づくりに 向けた取り組み

2014年度に実施した「売場大改革」について
ご説明しています。

IN DEPTH



page 36

新たな店舗のあり方を 模索する

他業態との協業による「一体型店舗」の事例を
ご紹介します。

IN DEPTH



page 40

海外展開加速を支える 強み

海外現地パートナーとの協業が成功した事例
をご紹介します。

編集方針

「アニュアルレポート2015」では、新たに策定された中期経営計画のもと、戦略テーマ「Fun & Fresh」を合言葉に挑む大きな目標と、その達成に向けた道筋について、マネジメントの言葉や具体的な取り組みを通してお伝えします。CSR活動については、「社会・生活インフラ企業」として大切にしている取り組みのうち、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も重要なテーマを厳選し、ご報告しています。

ファミリーマートのCSR情報



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。

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2014年度（2014年3月～2015年2月）の実績に基づいています（一部2015年度の活動内容も含まれます）。

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。

アウトライン

- 6 取締役、監査役及び執行役員
- 8 連結業績サマリー
- 10 財務ハイライト（連結）



マネジメントメッセージ

- 12 ステークホルダーの皆様へ
- 14 社長インタビュー



ファミリーマートの価値創造ストーリー

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| 22 中期経営計画 | 28 商品戦略 |
| 22 コンビニエンスストアは第3フェーズへ | 32 店舗運営 |
| 24 成長を続けるコンビニエンスストア | 34 国内出店戦略 |
| 26 次世代コンビニエンスストアの姿を確立する | 38 海外コンビニエンスストア事業 |
| | 42 海外ネットワーク |
| | 44 新規事業 |

CSR（企業の社会的責任）

- 46 ファミリーマートのCSR
- 48 社会・生活インフラを支える「人」
- 50 サプライチェーン全体で社会・生活インフラとして役割を果たす
- 52 環境負荷低減
- 54 環境負荷低減の具体的な取り組み
- 56 社会・生活インフラとして果たすべき使命

経営管理体制

- 58 独立役員からのメッセージ
- 60 コーポレート・ガバナンス及び内部統制
- 64 ファミリーマートのリスクマネジメント・コンプライアンス
- 66 IR活動
- 67 組織図

データ&財務セクション

- | | |
|------------------------|--------------|
| 68 ファクトシート | 84 関係会社の状況 |
| 74 経営者による経営成績及び財政状態の分析 | 85 沿革 |
| 79 事業等のリスク | 86 会社概要・株式情報 |
| 80 連結財務諸表 | 87 ネットワーク |

取締役、監査役及び執行役員

(2015年6月1日現在)

1 代表取締役会長

上田 準二

1970年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
1999年 5月 同社食料部門長補佐(兼)
CVS事業部長
2000年 9月 当社執行役員
2001年 5月 当社常務取締役
2002年 3月 当社代表取締役社長
2013年 1月 当社代表取締役会長(現職)

2 代表取締役社長

中山 勇

1981年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2004年 4月 同社油脂部長
2010年 4月 同社執行役員 食料カンパ
ニープレジデント補佐
2012年 4月 同社常務執行役員 食料カン
パニー エグゼクティブバイス
プレジデント(兼)食糧部門長
2013年 1月 当社社長執行役員
2013年 5月 当社代表取締役社長(現職)

3 取締役 専務執行役員

加藤 利夫

営業本部長(兼)システム本部長、
お客様相談室管掌、加盟店相談室管掌
1983年 3月 当社入社
2003年 3月 当社執行役員 北関東ディス
トリクト部長
2007年 5月 当社取締役 オペレーション本
部長、お客様相談室管掌、加
盟店相談室管掌
2011年 3月 当社常務取締役 総合企画部
長(兼)経営企画室長
2014年 3月 当社常務取締役 総合企画部
長、新規事業開発本部管掌
(兼)システム本部長
2015年 3月 当社取締役 専務執行役員
(現職)

4 取締役 専務執行役員

本多 利範

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
株式会社クリアーウォーター津南 代表取締役
社長
2009年12月 株式会社エー・エム・ビー・エム・
ジャパン 代表取締役社長
2010年 3月 当社常務執行役員 am pm
事業・統合本部事業統合推進
部長
2014年 3月 当社常務執行役員 新規事業
開発本部長(兼)社長特命事
項担当
2015年 5月 当社取締役 専務執行役員
(現職)

5 取締役 常務執行役員

小坂 雅章

海外事業本部長、株式会社ファミリーマート・
チャイナ・ホールディング 代表取締役社長
1984年 3月 当社入社
2001年 3月 当社営業企画本部営業企画
部長
2003年 3月 当社執行役員 総合企画部
営業企画室長
2009年 5月 当社取締役 FAMIMA
CORPORATION President
2012年 3月 当社常務取締役 海外事業本
部長
2015年 3月 当社取締役 常務執行役員
(現職)

6 取締役 常務執行役員

和田 昭則

開発本部長
1985年 6月 当社入社
2000年 9月 当社関西リージョン開発推進
担当部長
2003年 3月 当社執行役員 中国・四国ディ
ストリクト部長
2009年 5月 当社取締役 開発本部長
2012年 3月 当社常務取締役 開発本部長
2015年 3月 当社取締役 常務執行役員
(現職)

7 取締役 常務執行役員

小松崎 行彦

総合企画部長(兼)コスト構造改革委員長
2007年 3月 株式会社レックス・ホールディ
ングス代表取締役社長
2010年10月 当社常務執行役員 管理本部
長補佐
2011年 5月 当社取締役 管理本部長補佐
2012年 3月 当社常務取締役 管理本部長
補佐
2013年 3月 当社常務取締役 経理財務本
部長(兼)コスト構造改革委員長
2015年 3月 当社取締役 常務執行役員
(現職)



常勤監査役

田辺 則紀

ポケットカード株式会社 社外監査役

舘岡 信太郎

監査役

高岡 美佳

立教大学 経営学部教授、株式会社TSIホールディングス 社外
取締役、株式会社モスフードサービス 社外取締役
長島・大野・常松法律事務所 顧問、株式会社リケン 社外監査役、
キャノン電子株式会社 社外監査役

岩村 修二

常務執行役員

上野 和成

営業本部長補佐(兼)開発本部長補佐

平田 満次

営業本部長補佐(兼)開発本部長補佐

中平 義人

営業本部長補佐(兼)開発本部長補佐

上席執行役員

伊藤 勝夫

岩切 公愛

青木 実

倉又 輝夫

杉浦 真

菊池 潔

山下 純一

井上 淳

森田 英次

FAMIMA CORPORATION President & CEO

関西第3ディストリクト統括部長

商品本部長補佐(兼)商品・マーケティング部長

管理本部 経理部長

管理本部 総務人事部長

東海第2ディストリクト統括部長

海外事業本部長補佐(兼)海外事業部長

東京第2ディストリクト統括部長

管理本部 法務部長



8 取締役 常務執行役員

玉巻 裕章

新規事業開発本部長

1980年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2010年 4月 同社執行役員 繊維原料・テキスタイル部門長
2011年 4月 当社常務執行役員 総合企画部担当役員
2011年 5月 当社取締役 総合企画部担当役員
2012年 3月 当社常務取締役 総合企画部担当役員
2014年 3月 当社常務取締役 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
2015年 3月 当社取締役 常務執行役員(現職)

9 取締役 常務執行役員

北村 喜美男

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

1975年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2007年 4月 同社執行役員 経理部長代行(兼)CFO室
2007年 5月 同社執行役員 経理部長
2010年 4月 同社常務執行役員 経理部長
2014年 5月 当社常務取締役 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
2015年 3月 当社取締役 常務執行役員(現職)

10 社外取締役

小宮山 宏

1988年 7月 東京大学 工学部教授
2000年 4月 同大学大学院 工学系研究科長・工学部長
2005年 4月 国立大学法人東京大学 第28代総長
2009年 4月 同大学 総長顧問 株式会社三菱総合研究所 理事長(現職)
2015年 5月 当社取締役(現職)

執行役員

竹林 昇

株式会社ファミマ・ドット・コム 代表取締役社長

藤森 正美

PT.FAJAR MITRA INDAH Executive Advisor

木暮 剛彦

FamilyMart Vietnam Co., Ltd General Director

杉浦 正憲

監査室長

市川 透

新規事業開発本部 ネットビジネス部長

池田 知明

管理本部 財務・IR部長

飯塚 隆

東海第1ディストリクト統括部長

植松 美昭

開発本部長補佐(兼)開発企画・業務部長

坂崎 佳樹

九州第1ディストリクト統括部長

三澤 健司

システム本部長代行(兼)システム開発部長

澤田 浩

総合企画部 経営企画室長

前西 潤一

多摩・甲信ディストリクト統括部長

吉田 俊也

埼玉ディストリクト統括部長

阿部 邦明

総合企画部長補佐(兼)新規事業開発本部 関係会社管理部長

野崎 勝久

関西第2ディストリクト統括部長

赤荻 達也

商品本部 デリカ食品部長

浅川 龍彦

東京第1ディストリクト統括部長

朝日 俊行

株式会社沖縄ファミリマート 専務取締役

高島 莉

海外事業本部長補佐

連結業績サマリー

営業総収入

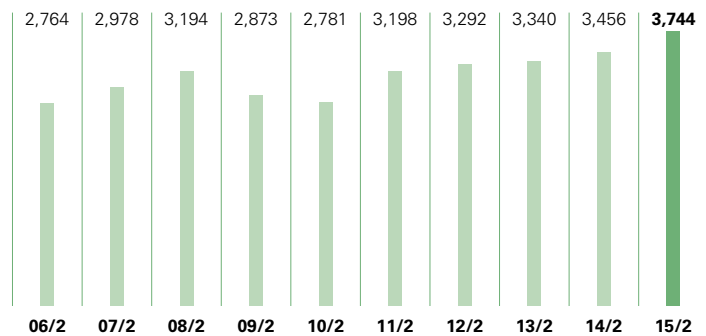
3,744億円

(前期比 **8.3%** 増)

積極出店による店舗数増加、台湾等の連結子会社の好調等により増収

(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。

(億円)



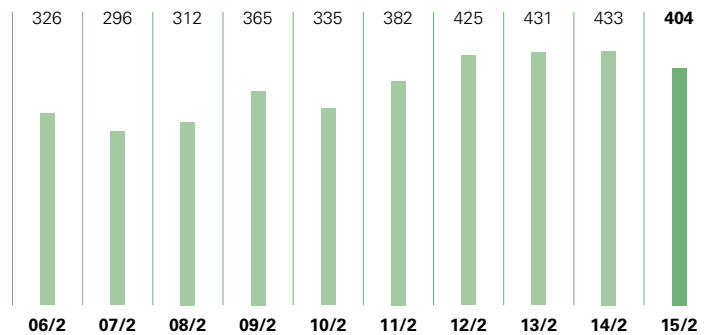
営業利益

404億円

(前期比 **6.7%** 減)

新規出店、既存店への戦略投資等による先行コスト増により減益

(億円)



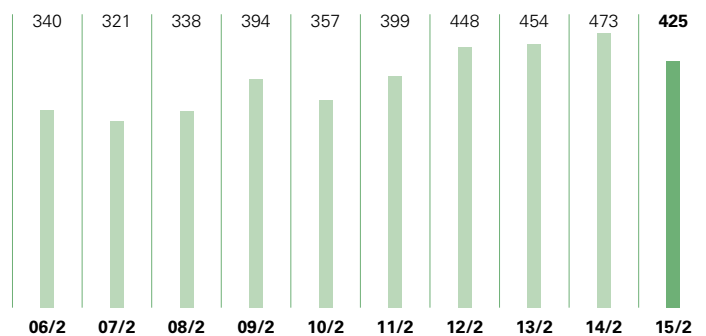
経常利益

425億円

(前期比 **10.1%** 減)

海外における事業再編に伴い持分法投資利益が減少したこと等により減益

(億円)



当期純利益／

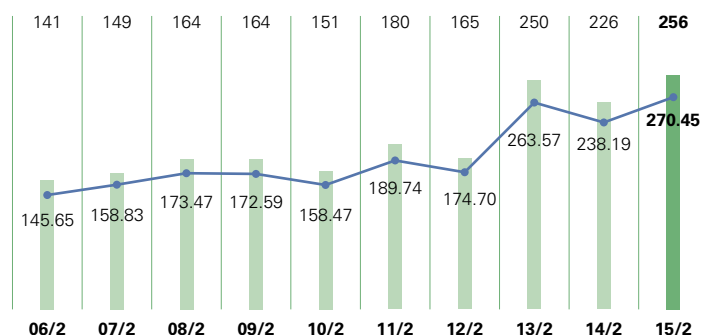
1株当たり当期純利益

256億円

(前期比 **13.5%** 増)

関係会社株式売却益が発生したこと等により増益。1株当たり当期純利益は約32円の増加

■ 当期純利益 (億円) ● 1株当たり当期純利益 (円)



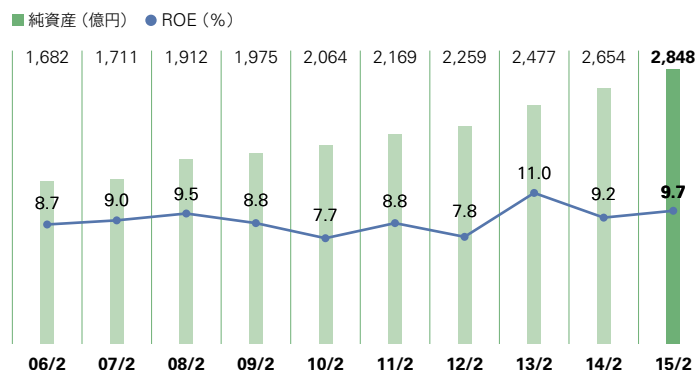
純資産／ROE

2,848億円

(前期比 **7.3%**増)

ROEは9.2% ▶ **9.7%**

増益によりROEも着実に伸長



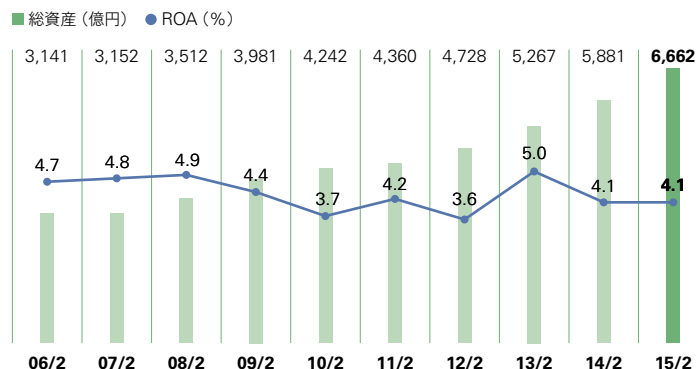
総資産／ROA

6,662億円

(前期比 **13.3%**増)

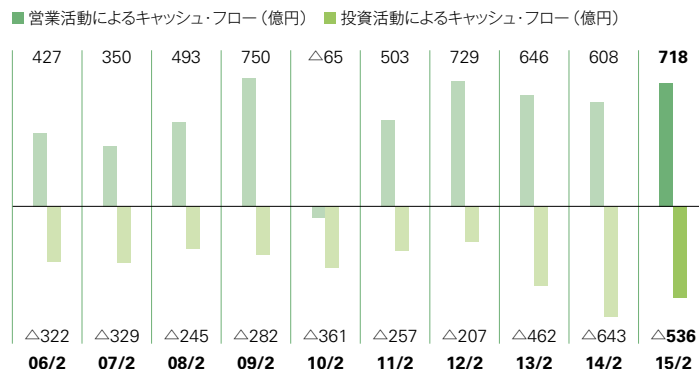
ROAは4.1% ▶ **4.1%**

店舗投資等により資産が増加するも、増益によりROAは前期と同水準



キャッシュ・フロー

税引前利益及び減価償却費の増加等により営業キャッシュ・フロー（キャッシュイン）は増加。関係会社株式の売却があり投資キャッシュ・フロー（キャッシュアウト）は減少

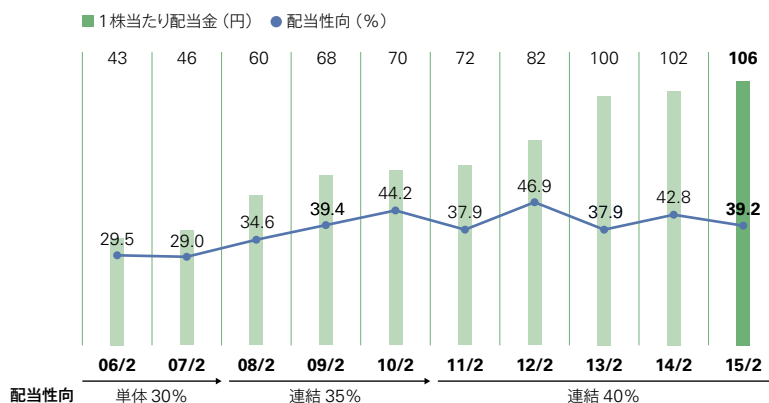


1株当たり配当金／配当性向

106円

(前期比 **4**円増)

1株当たり配当金は4円増配の106円と、10期連続の増配。配当性向は39.2%



財務ハイライト (連結)

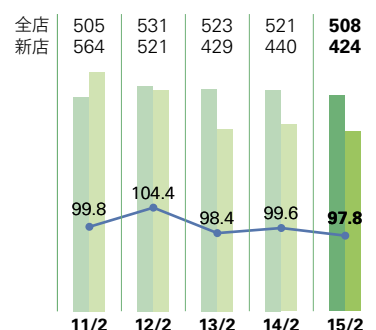
	2005年2月期	2006年2月期	2007年2月期	2008年2月期
会計年度				
営業総収入 (注1)	252,900	276,442	297,849	319,439
加盟店からの収入	132,863	138,635	142,293	150,350
その他の営業収入	16,438	19,225	21,049	21,232
売上高	103,599	118,551	134,506	147,856
営業利益	30,868	32,661	29,608	31,214
経常利益	31,736	34,048	32,175	33,877
当期純利益	12,623	14,195	14,968	16,438
設備投資	26,623	29,490	33,010	27,504
減価償却費	11,960	11,311	11,564	9,856
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,428	42,777	35,092	49,375
投資活動によるキャッシュ・フロー	△23,182	△32,249	△32,938	△24,592
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,922	△4,237	△19,154	3,956
会計年度末				
総資産 (注2)	286,770	314,120	315,255	351,271
純資産 (注3)	156,931	168,232	171,154	191,281
1株当たりデータ				
1株当たり純資産 (円) (注3)	1,619.49	1,736.24	1,771.34	1,921.63
1株当たり当期純利益 (円)	129.45	145.65	158.83	173.47
1株当たり配当金 (円)	38.00	43.00	46.00	60.00
レシオデータ				
自己資本比率 (%)	54.7	53.6	51.9	52.2
自己資本利益率 (ROE) (%)	8.3	8.7	9.0	9.5
総資本利益率 (ROA) (%)	4.2	4.7	4.8	4.9
株価収益率 (PER) (%)	24.0	25.1	20.5	17.8
配当性向 (%)	29.4	29.5	29.0	34.6
その他データ				
既存店日商伸び率 (単体) (%)	101.2	98.4	98.6	100.9
出店数 (単体) (注4)	532	606	586	520
ファミリーマートチェーン総店舗数	11,501	12,452	13,122	13,875
国内店舗数 (エリアフランチャイズ含む)	6,424	6,734	6,974	7,187
海外店舗数	5,077	5,718	6,148	6,688
従業員数 (臨時雇用者数を除く、人)	5,458	6,048	6,735	6,647
株主数 (人)	18,644	17,444	17,880	14,933

(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. 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。

平均日商 (単体) * / 既存店日商伸び率 (単体) *

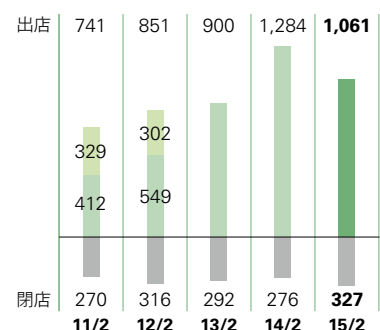
■ 全店日商 (千円) ■ 新店日商 (千円)
● 既存店日商伸び率 (%)



* 「TOMONY」及びブランド転換前のam/pmの数値は含んでいません。

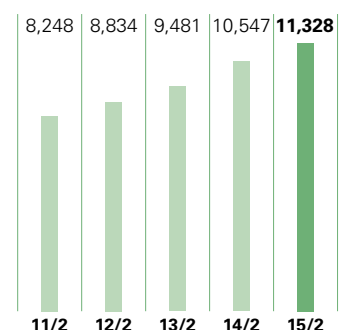
出店/閉店 (単体)

■ 出店 (TOMONY含む)
■ ブランド転換 (am/pm→ファミリーマート) ■ 閉店



国内総店舗数

(エリアフランチャイズ含む)



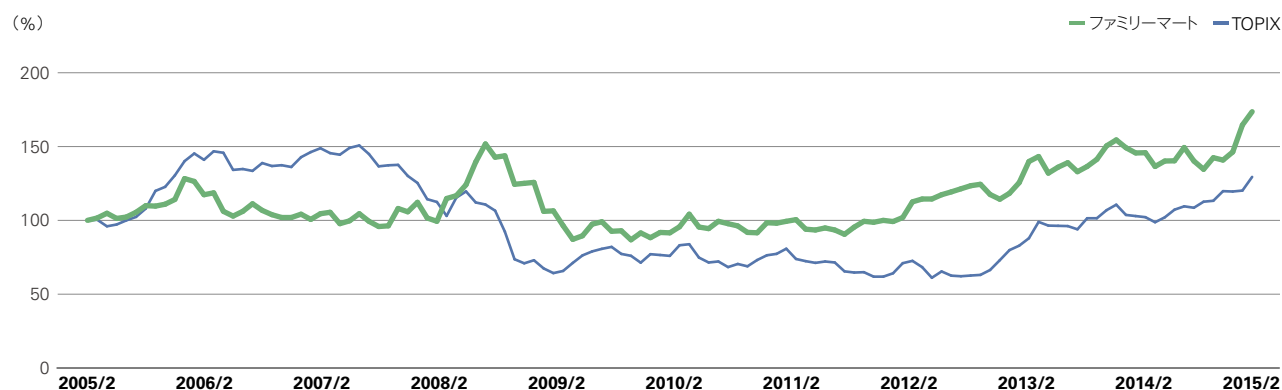
(単位: 百万円)

2009年2月期	2010年2月期	2011年2月期	2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期
287,342	278,175	319,889	329,218	334,087	345,603	374,430
162,288	161,167	181,063	189,658	198,222	217,313	234,073
22,570	22,988	27,129	29,546	30,799	32,361	34,709
102,483	94,019	111,696	110,013	105,065	95,928	105,647
36,532	33,530	38,223	42,586	43,107	43,310	40,417
39,478	35,760	39,907	44,810	45,410	47,315	42,520
16,451	15,102	18,023	16,584	25,020	22,611	25,672
29,167	40,289	40,302	46,323	60,480	93,256	111,717
9,668	10,338	12,582	16,190	19,005	24,459	30,918
75,027	△6,574	50,337	72,900	64,638	60,843	71,837
△28,216	△36,152	△25,798	△20,746	△46,236	△64,377	△53,674
△7,030	△8,341	△13,976	△14,188	△16,088	△21,054	△21,375
398,125	424,209	436,034	472,822	526,758	588,136	666,244
197,529	206,490	216,979	225,939	247,755	265,458	284,829
2,001.50	2,096.43	2,207.53	2,299.14	2,515.61	2,686.37	2,872.40
172.59	158.47	189.74	174.70	263.57	238.19	270.45
68.00	70.00	72.00	82.00	100.00	102.00	106.00
47.9	47.1	48.1	46.2	45.3	43.4	40.9
8.8	7.7	8.8	7.8	11.0	9.2	9.7
4.4	3.7	4.2	3.6	5.0	4.1	4.1
19.2	18.0	16.3	18.1	14.8	19.0	20.0
39.4	44.2	37.9	46.9	37.9	42.8	39.2
107.1	97.6	99.8	104.4	98.4	99.6	97.8
542	545	741	851	900	1,284	1,061
14,651	15,789	17,598	20,079	22,181	23,622	16,970
7,404	7,688	8,248	8,834	9,481	10,547	11,328
7,247	8,101	9,350	11,245	12,700	13,075	5,642
6,950	7,204	7,569	8,327	6,081	6,373	7,281
12,293	13,274	12,391	11,913	12,270	11,498	10,276

3. 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。

4. 「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 (2005年2月期末=100)





中期経営計画を策定し、
ファミリーマートは新たな成長フェーズへ移行しました。
全社一丸となって躍進するファミリーマートのこれからの、
ご期待ください。

「攻め」の施策を着実に実行

2014年度ファミリーマートは、国内において11,328店舗、海外では台湾、タイ、中国、アメリカ、ベトナム、インドネシア、フィリピンの7カ国・地域で5,642店舗を展開し、国内外合わせ16,970店舗でお客様をお迎えしました。

国内においては、大手チェーンを中心とした激しい出店競争に加え、業界の垣根を超えた競争も一層本格化した1年でした。そうした環境下、引き続き攻めの出店を進めるとともに、個店競争力向上のための既存店への過去最大規模の設備投資や、魅力ある売場づくりを目的とした商品開発など、お客様にとっての品質に徹底的にこだわり、様々な取り組みに注力しました。

海外においては、現地パートナー企業との合併方式を基本フォーマットとし、日本で磨き上げたコンビニエンスストアの事業モデルを現地のマーケットに合わせ最適化させ、事業を拡大してまいりました。さらに、プライベートブランド「FamilyMart collection」の販売地域の拡大などを通じ、グローバルブランディング活動にも取り組みました。

「本気で勝ちに行く挑戦者」として、あらゆる施策に取り組んだ2014年度は、将来の成長戦略を描く上で、収益基盤をより強固なものにできたこと、また、激しい競争環境下においても、全社一丸となり、「攻め」の施策を実行できる強い組織体制が整ったことの両面で、大きな手応えを感じた1年でした。

新たな成長フェーズへ

国内外の社会構造や事業環境がこれまで以上に激しく変化する状況を踏まえ、私たちファミリーマートは業界に先駆け、「新たなコンビニエンスストア像」を確立する

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。その実現に向け、この度2015年度を初年度とした3か年の中期経営計画を策定しました。戦略テーマ「Fun & Fresh」という合言葉を全社の行動基準とし、商品・サービス、販売チャネルなど全ての面において、お客様にこれまでにない「楽しさ、新鮮さ」を感じていただけるファミリーマートへと進化を遂げるべく、様々な取り組みに果敢に挑んでまいります。

「身近な存在」であり続ける

時代が移り変わろうとも、私たちファミリーマートの事業活動の根幹であり、最も大切にすべき価値観は社名にもある通り、「ファミリー＝家族」です。コンビニエンスストアに求められる機能が多様化する中で、あらゆるお客様にとって身近な、家族のような存在であり続けることができるよう、またフランチャイジー（加盟者）の皆様、協業するパートナー、地域社会、株主・投資家を含めた全てのステークホルダーから、私たちの「挑戦」をご支援いただき、共に成長を喜んでいただける企業となれるよう努めてまいります。

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。

2015年6月

代表取締役会長

上田 準 二

代表取締役社長

中山 勇



代表取締役社長
中山 勇

「楽しく、新鮮に」。

新たなコンビニエンスストア像の構築に向けて、
ファミリーマートは歩みを進めます。

QUESTION

まず始めに、2014年度はファミリーマートにとってどのような1年だったのでしょうか

ANSWER

「挑戦者」としてあらゆる施策に「攻め」の姿勢で取り組みました

2014年度の経営環境を振り返ると、コンビニエンスストア業界は国内の総店舗数が55,000店舗を超え、社会・生活インフラとしてその存在価値を高めた一方、業界内における出店競争は、投資余力のある大手チェーンが中心となり、優良立地を巡る熾烈な争奪戦に突入しました。加えて、消費税増税に伴う個人消費の冷え込みや、夏場の天候不順、あるいは円安や物価上昇といったコストアップの顕在化など、様々な外部要因にいかに対応し、客数増や収益向上に繋げるのか、チェーンとしての真の実力が問われた1年でもありました。

年度のスタートにあたり、私は社内外に「本気で勝ちに行く挑戦者 ファミリーマート」という言葉を掲げました。常に「挑戦者」としての意識を持ち、「挑戦者」になればこそその大胆さで果敢に、そして「本気」で攻める1年にしよう、との思いを込めたメッセージです。厳しい経営環境の中、グループが一丸となり、あらゆる施策に「攻め」の姿勢で取り組んだ2014年度でした。

まず店舗開発面に関しては、引き続き積極的な出店を進め、国内においては2013年度に続き、1,000店舗を上回る1,120店舗*を出店しました。また新たな価値創造を目指し、進めている他業態との協業では、ドラッグストア、調剤薬局、スーパーマーケットなど様々な業態との一体型店舗を開店しました。従来の店舗にはなかった機能を付加することで、幅広いお客様からの支持をいただいております。拠点としての店舗が持つ新たな可能性に大きな手応えを感じています。

さらに、「ファミマTカード」の入会制度やポイント制度を抜本的に見直し、会員数・利用率を飛躍的に増加させたほか、既存店には過去最大となる100億円規模の設備投資を行いました。なかでも、平型アイスクースの投入を通じて品揃えを拡大した冷凍食品・アイスクリームの日商は前年比20%以上増加するなど、その投資効果は確実に表れています。

海外においては、韓国事業の再編を行い、特別利益を計上しました。また、台湾では中食商品の強化やイトイン設置店舗の増加などの施策により収益が拡大したほか、中国ではフランチャイズ化を推し進めたことで、中国事業全体で初めて単年度黒字化を達成しました。日本発祥のコンビニエンスストアとして蓄積してきた事業ノウハウを進出先の地域ごとに合わせ最適化することで、今後の利益貢献につながる事業基盤をより強固にすることができたと考えています。

* 国内エリアフランチャイザー4社を含む。

連結ベースの経営成績は、営業総収入と当期純利益については過去最高を更新、営業利益ならびに経常利益は、新規出店や既存店への戦略什器投資に伴う経費が先行したことなどから減益となったものの、公表計画は達成しました。

2014年度の連結業績

	14/2	2014年10月 公表計画	15/2	(百万円) 計画との差	(%) 前期比
営業総収入	345,603	377,900	374,430	△3,469	108.3
営業利益	43,310	40,000	40,417	417	93.3
経常利益	47,315	42,000	42,520	520	89.9
当期純利益	22,611	25,500	25,672	172	113.5

QUESTION

ファミリーマートが積極出店に踏み切ってから3年が経過しました。
これまでの取り組みをどのように総括されますか

ANSWER

次の成長に向けた準備が整ったことが大きな収穫です

それまでの年間400～500店舗規模の出店から2012年度以降、出店数を大きく引き上げ、直近3年間で3,000店舗を超える規模の出店を進めてきました。

背景にあるのは、国内コンビニエンスストア事業が依然として成長分野であるという認識です。ご承知の通り、国内の人口は減少傾向にありますが、一方で日本の人口構造全体から見ると、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、さらには2020年の東京五輪にかけて国内消費全体も活発化すると考えています。そのような意味において、2012年度からの数年間はファミリーマートが今後の成長機会を掴むための「勝負の時期」であったと言えます。

3年にわたる積極出店の結果、国内店舗数は11,000店舗を上回りました。この「勝負の時期」に店舗網を拡大できたことは、ファミリーマートにとって2つの点で大きな意味を持ちます。



まず1点目は、この時期に出店した店舗群が2015年度以降、開店より3年から4年の成熟期を迎え、これまでの経費先行型から収益を生み出す期間へと本格的に移行すること。

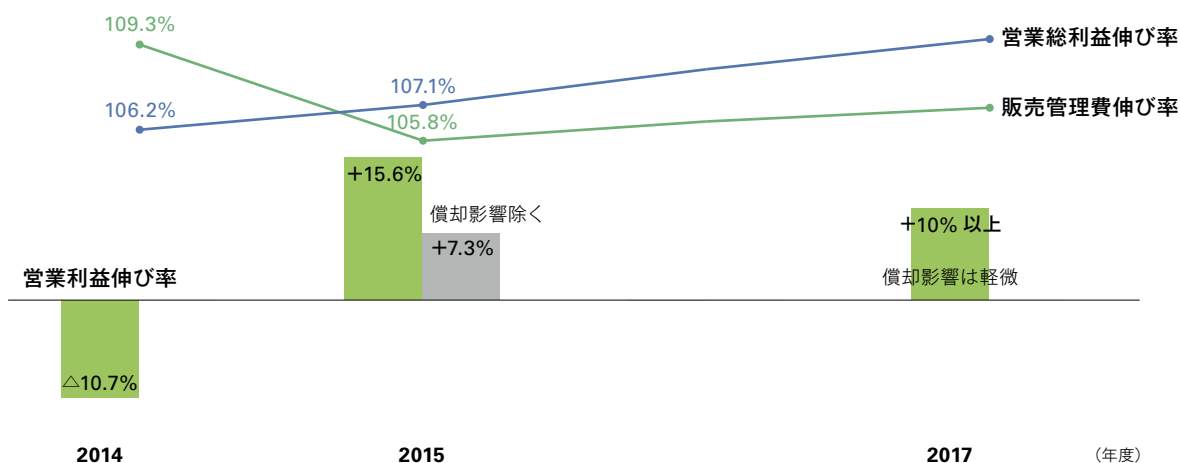
2点目は、年間1,000店舗規模の出店を実現するチェーンとしての力が確実に備わったこと。

10,000店舗を超えるチェーンを健全に、かつ安定的に成長させるためには、年間1,000店舗規模の出店が必要です。フランチャイズ契約期間は通常10年ですが、

店舗を取り巻く環境は開店から10年で大きく様変わりします。これから再契約を迎える店舗が年間1,000店舗規模と想定すると、そのうち20%から30%は店舗与件の改善や店舗の配置換えなど何らかの対策が必要となります。したがって、周辺の競合環境や人の流れの変化に対応するため、より収益の見込める優良立地に店舗を移動するB&S（ビルド・アンド・スクラップ）や、競合店から既存店の商圈を防衛するための、複数店経営による出店などを戦略的に進めていく考えです。さらに、ファミリーマートの得意分野である他業態との一体型店舗や駅構内、病院といったニューマーケットへの出店、そのほか高日商が見込める立地等も加えて1,000店舗程度。これが今後の年間出店数を計画する上での目安となります。

消費が活発化する数年間を見据えた店舗網の拡大と、その出店を継続するための経営基盤の強化。厳しい競争環境の中で今後の成長に向けた体制を全社一丸となり整備できたことは、3年間の積極出店で得た大きな成果であったと評価しています。

単体収益構造の中期イメージ



※ 有形固定資産の減価償却方法については、2015年度より従来の定率法から定額法に変更しております。

QUESTION

国内11,000店舗を超えるネットワークで、ファミリーマートは今後どのようなコンビニエンスストアを目指すのでしょうか

ANSWER

新たなコンビニエンスストア像を構築すべき時期に差し掛かっています



コンビニエンスストアの発展過程を振り返ると、大きく3段階に区分できると考えます。

最初のフェーズは1970年代、コンビニエンスストア事業の草創期です。近くで、長時間お店が開いていることの便利さを武器に、店舗網を拡大してきました。

次に到来したのが、コンビニエンスストアに新たな価値が付加されていった第2フェーズです。物販に加え様々なサービスが拡充したのもこの時代です。本来であれば家庭で調理していたおむすびや弁当も、各社の企業努力に

より、その美味しさが評価され、コンビニエンスストアで購入する消費行動が定着していきました。来店するたびに新たな商品、新たな驚きがある、「なくてはならない存在」へと、その価値をますます高めていきました。さらに、2011年の東日本大震災も私たちの業界にとって大きな転機となりました。これまでコンビニエンスストアをあまり利用されなかったシニア層や主婦層の方々が、その利便性と品質の高さを認識され、ご来店いただけるようになりました。常に社会の変化に対応し、変革・進化を続けてきたことが、第2フェーズまでの発展を支えてきました。

しかしながら、時代はすでに第3フェーズ、新たな成長段階に入っています。昨今、少子高齢化の進行や女性の社会進出、共働き世帯の増加といった社会構造の変化により、消費者のライフスタイルも多様化しました。これは、それまでのお客様のニーズに応えることで成長できた時代から、まだ見ぬ潜在ニーズを掘り起こし、新たな成長分野を見出す時代の到来を意味します。すなわち、お客様のより良い生活をこちらから提案する「顧客価値創造」の時代です。これまでの利便性に加え、お客様が抱える課題を共に解決していく機能こそが、さらなる成長のために求められます。特に、徒歩圏内で用事を済ませたいシニア層にとって、全国に店舗網を持ち、小商圏でビジネスを行っている私たちコンビニエンスストアは地域コミュニティの担い手として、あらゆる課題解決のお役に立てるものと自負しています。

ただし、現状の店舗形態では実現できることに限度があります。ですから、商品・サービスのみならず販売チャネルやお客様との接点も含めた、ビジネスのあり方そのものについて、今までにない新しい発想、新しい提案が必要となります。既に取り組んでいる宅配事業や他業態との一体型店舗、また拠点としての店舗と相性の良い事業との協業などを通じ、私たちファミリーマートが業界に先駆け、この「新たなコンビニエンスストア像」を確立していきたいと考えています。

コンビニエンスストアの
発展過程

第1フェーズ

利便性追求の時代



第2フェーズ

商品・サービス拡充の時代



第3フェーズ

顧客価値創造の時代

QUESTION

新たなコンビニエンスストア像をどのように構築していくのでしょうか

ANSWER

複数年で取り組む大テーマ、中期経営計画を策定しました

2015～2017年度
中期経営計画

戦略テーマ

Fun & Fresh

2017年度 定量目標

連結経常利益

600 億円以上

連結当期純利益

300 億円以上

連結ROE

10 % 以上

新たな成長フェーズを迎えた今、次世代型コンビニエンスストアモデルを早期に創り上げること、そして、それらビジネスモデルを水平展開させることで、「クオリティにおいて業界 No. 1」を目指すことが、私たちの中長期ビジョンです。

どちらも難易度は極めて高く、単年度で達成できるものとは思っていません。複数年かけて取り組むべき大テーマです。したがって、この度3ヵ年の中期経営計画を策定しました。

まず、国内コンビニエンスストア事業では、全ての分野において、「お客様にとっての品質向上」に徹底的にこだわり、あらゆる改革を断行します。商品開発面では、中食構造改革を通じ、中食商品の品質を劇的に向上させるとともに、製造・物流拠点の合理化を進めます。また、これからニーズの高まる「健康中食」の開発にも注力します。店舗運営面においては、年に2回、第三者機関による競合比較調査を全店で実施することで、SOC（サービス、クオリティ、クリンネス）レベルにさらなる磨きをかけ、常にお客様視点に立った「店舗の品質」向上に努めます。店舗開発面については既にご説明した通り、投資に見合ったリターンの見込める出店にこだわり、それぞれの地域における高質店舗網の構築に注力します。

海外事業では「アジアを中心とした日本型コンビニエンスストアの展開加速」を掲げ、進出地域の早期収益化を目指しつつ、新たな地域への進出も積極的に進めます。新規事業については、コンビニエンスストア業態と相性が良く、将来的な成長が期待できる「医療・介護」「金融」「ネットビジネス」の3分野を新たな事業の柱として育成すべく果敢にチャレンジしていきます。

定量目標としては、2017年度に連結経常利益600億円以上、連結当期純利益300億円以上、連結ROE10%以上を目指してまいります。

これら、中期経営計画を達成するためには、フランチャイズオーナーやストアスタッフをはじめ、サプライヤー、メーカー、ベンダーなど、ファミリーマートに関わる全ての協業パートナーの心を一つにする合言葉が必要だと考えました。それが、「Fun & Fresh」です。組織の隅々まで浸透させるべく、シンプルで短いフレーズに集約しています。これはお客様の新しい生活を創り出していくための戦略テーマであり、事業活動におけるすべての価値・行動基準となるものです。「楽しく、新鮮に」。お客様に「ファミリーマートはここまでやるか」と驚いていただけるような商品やサービスを提供したい、という思いも込めています。

QUESTION

計画の遂行を支える経営基盤はどのように強化されますか

ANSWER

組織面での見直しを行ったほか、
新たな企業風土を根付かせていきます

まずガバナンス体制について、2015年5月27日付で、新たに社外取締役が加わりました。ファミリーマートがさらなる飛躍を遂げるために、社外からの視点で提言をいただける社外取締役の存在は不可欠であると認識し、適任者を探していました。選任にあたっては、コンビニエンスストアのビジネスに関心があり、その社会的意義についてご意見をお持ちで、建設的な議論を期待できることが重要であると考えていました。この度、お引き受けいただいた小宮山 宏氏は、日本の今後の成長にとってイノベーションが重要であるとの見解を従前から発信しておられ、我々の考えるコンビニエンスストア事業における第3フェーズについて、まさにサービス業のイノベーションであると指摘しておられます。今後ファミリーマートがどのようなコンビニエンスストア像、成長戦略を描くべきかについて、活発な議論ができるものと期待しています。

組織面では、過去数年間の積極出店により、年間1,000店舗規模の出店を実行する体制が整ったため、従来の開発・営業がそれぞれ独立した組織体制から、社長直轄で開発・営業一体型のディストリクト制へ移行しました。これにより、地域の出店戦略からフランチャイズオーナーの営業活動における支援までを一気通貫で行い、施策の実現度、スピード感をさらに高めていきます。

また、社内に向けては、「品質の向上」と「無駄の排除」を企業文化にしようと全社員に呼び掛けています。「無駄の排除」は業務効率の改善による生産性の向上が主な目的ですが、書類や会議、勤務時間などの無駄は、一朝一夕では削減されないものです。まずは社員のマインドセットを変え、企業風土として根付かせることが大事であり、そのためにはトップが率先垂範すること、そして言い続ける事が肝心です。品質の向上と無駄の排除にこだわる意識があつてこそ、社員も組織も健全な成長を志向することができると考えています。

QUESTION

もう少し長期的な視点で、ファミリーマートは将来どのような姿になりますか

ANSWER

アジア各国における小売業の発展と歩みを合わせて成長し、
グローバルNo.1を目指します

20年くらいのスパンで考えると、大きく2段階で成長することを見込んでいます。まずは国内において、次世代型のコンビニエンスストア像が確立し、完全に第3フェーズ

に移行した段階です。その頃には、日本同様、台湾や中国も第2フェーズから第3フェーズへ移行していくことが想定されるため、国内で蓄積された事業ノウハウが、日本の数倍の市場規模を持つこれら地域でのさらなる成長のエンジンになると目論んでいます。

次の段階は、メコンデルタ地域を含むアジアの新興国が第3フェーズへ移行し、日本を含めた進出地域全体で新たなコンビニエンスストアが花開く段階です。将来的には「グローバルNo. 1チェーン」の実現も視野に入ってくることになります。

QUESTION

最後にメッセージをお願いいたします

ANSWER

「Fun & Fresh」を合言葉に、大きな目標に挑みます



国内外で約17,000店舗を展開するファミリーマートには、実に多くのステークホルダーが存在します。コンビニエンスストア業界が新たな成長段階を迎えた今、私たちはこれまで以上に、地域社会、フランチャイズオーナーや協業パートナー、そしてお客様に寄り添い、社名にある「ファミリー」という価値観のもと、より身近で、家族のような関係性を築いていくことが求められます。そのような方々に対し、「より良い生活」を提供していくこと、そして「楽しく、新鮮」なファミリーマートであり続けることが、

社長である私に課せられた使命であると認識しています。

また、株主・投資家の皆様には、利益還元を経営の重要政策と位置づけ、安定的かつ継続的に、業績の成長に見合った成果の配分として剰余金の配当を行うことを基本方針としています。その方針に基づき、2015年度の配当は1株当たり4円増配の110円と、11期連続の増配を計画しています。

コンビニエンスストア事業を取り巻く競争環境は依然として激化の一途をたどっており、成長戦略の遂行は決して容易な道のりではありません。しかしながら、新中期経営計画というロードマップのもと、新たなコンビニエンスストア像の構築によるクオリティにおける業界No. 1の地位確立と、その先にある大きな夢の実現に向け、「Fun & Fresh」という合言葉を道標に全社一丸となって邁進していきます。

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

2015年6月
代表取締役社長
中山 勇

コンビニエンスストアは第3フェーズへ

コンビニエンスストアの発展を振り返ると、大きく3段階に区分することができます。草創期（第1フェーズ）には、長時間お店が開いていることが評価され、店舗網が拡大することでコンビニエンスストアが認知されるようになっていきました。第2フェーズではお客様のニーズに応えるために各チェーンが商品やサービスのラインナップ拡充を進め、コンビニエンスストアは人々の生活になくてはならない存在へと進化してきました。そして今、社会構造の大きな変化を受けて、コンビニエンスストアには第3フェーズが訪れています。

コンビニエンスストアの発展の軌跡



第1フェーズ

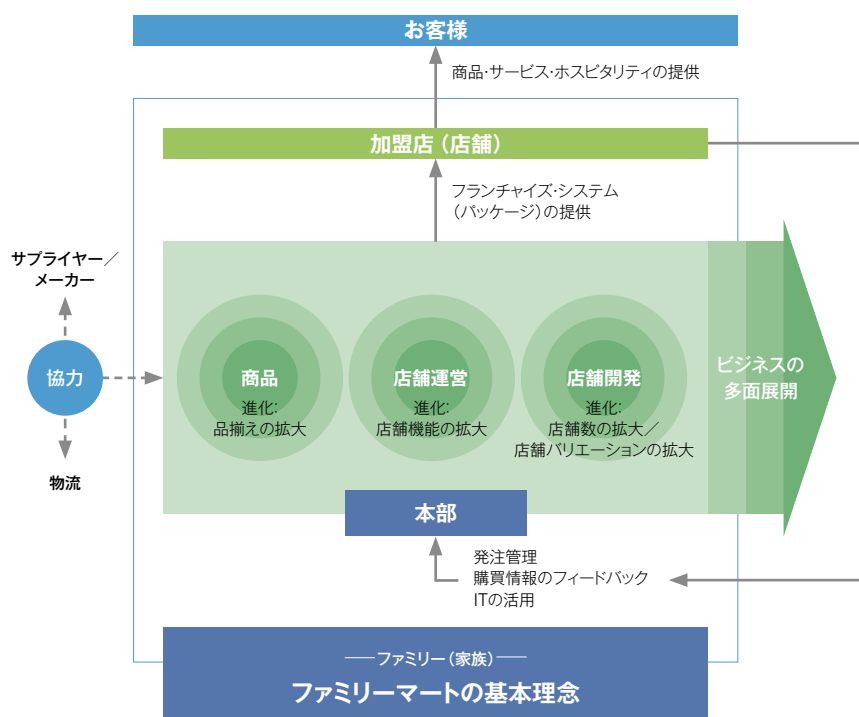
利便性追求の時代

店舗網の拡大、24時間営業により利便性を提供

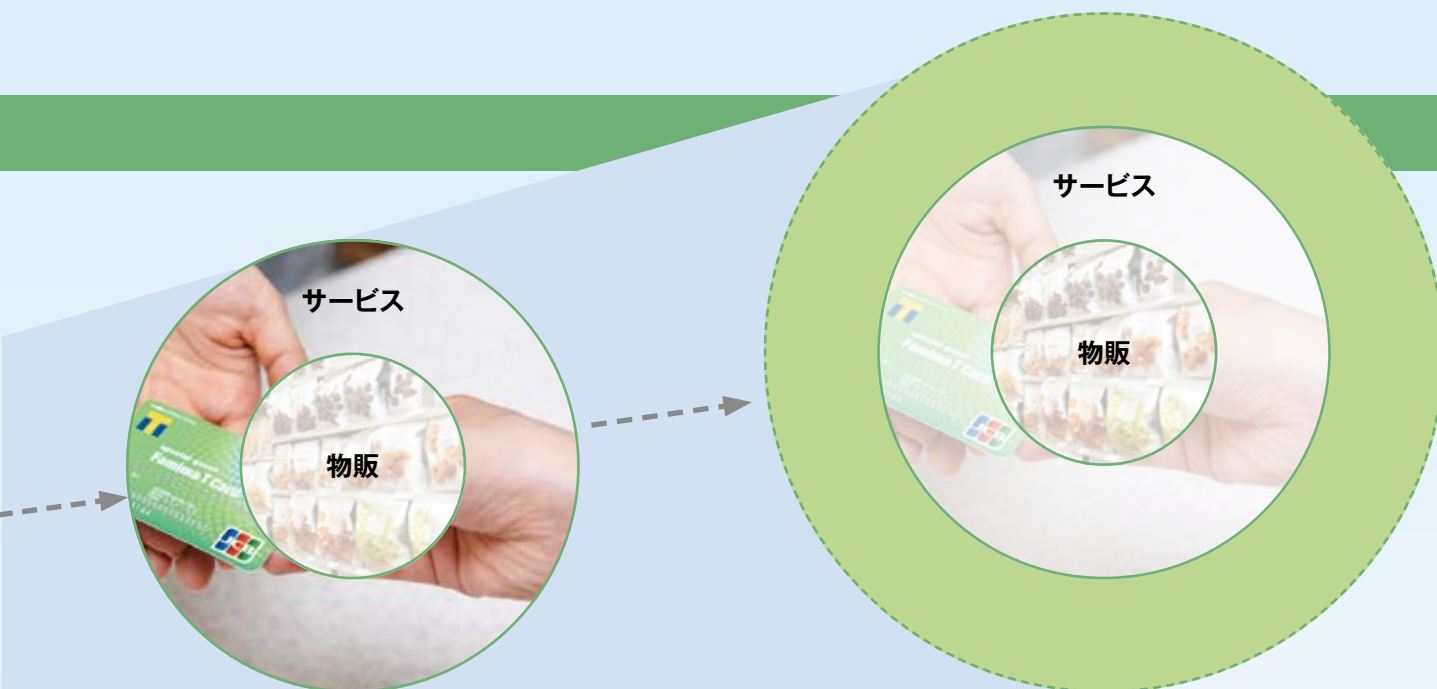


コンビニエンスストアの進化を支えてきたもの

ファミリーマートの事業モデル



お客様との接点である店舗から、購買情報ははじめとする店舗オペレーションに関する様々な情報がフィードバックされ、商品・店舗運営・店舗開発などの戦略立案に反映されます。加盟店と本部の協業により、消費者の動向にいち早く対応し、商品や店舗運営、店舗の形態などに反映できる仕組みが構築されていることが、コンビニエンスストアの進化を可能にしました。



第2フェーズ

商品・サービス拡充の時代

より良い商品、便利なサービスを提供し、トレンドを創出



社会のニーズに対応しながら機能を拡大

第3フェーズ

顧客価値創造の時代

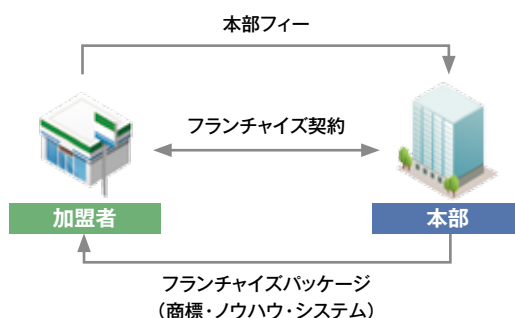
各社が創出する顧客価値をお客様が選び、共有する

フランチャイズシステム

加盟者の役割

店舗の経営

- 接客・販売
- 商品の品揃え・品質管理
- 各種情報の活用
- ストアスタッフの募集・採用・教育
- 店舗施設の管理・清掃維持



本部の役割

加盟者のサポート

- 新商品、新規サービスの開発
- 情報、物流システムの開発
- 店舗経営ノウハウの革新
- 宣伝、販売促進の企画・展開
- 各種什器・設備等の設置

ITを活用した効率化・高度化

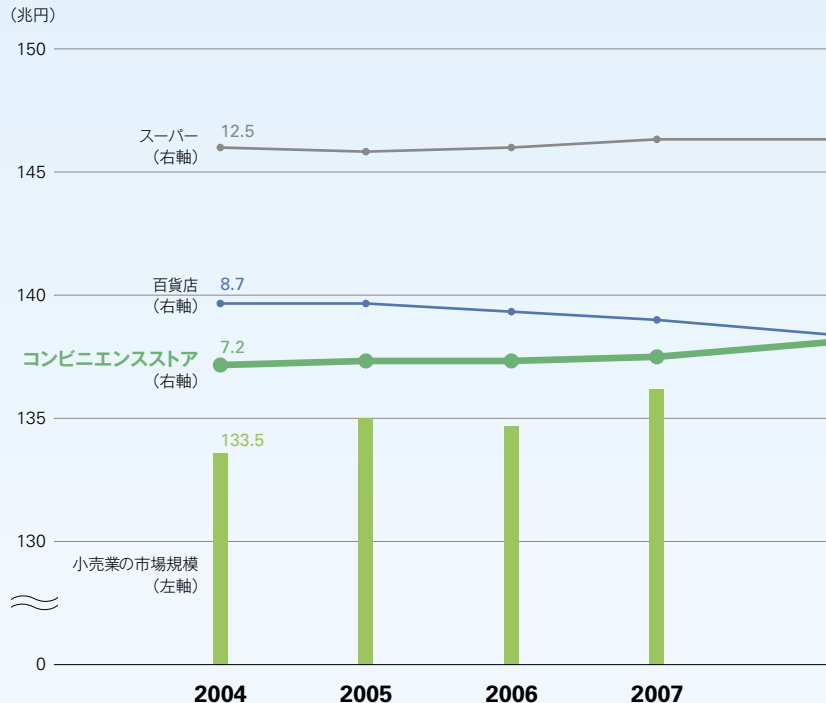
日々変化する消費者ニーズに応えるために、あらゆる情報がITによって集約され分析されています。商品開発や物流、在庫管理や品揃えを効率化・高度化するために、ITシステムそのものの高度化に向けた技術革新も日々進められています。



成長を続けるコンビニエンスストア

市場規模が約139兆円と言われる小売業の中で、コンビニエンスストアの市場規模は10兆円程度にまで拡大してきましたが、中期的にはさらに12兆円以上に成長すると予測されています。依然として成長分野であり、小売業の中でその存在感がますます大きくなりつつあるコンビニエンスストアには、第3フェーズの中でさらなる変革や進化が求められていると言えます。また、ビジネスの変革・進化を考える上では、アジアを中心とした海外市場の経済成長も見逃すことはできません。

さらなる規模拡大が見込まれる

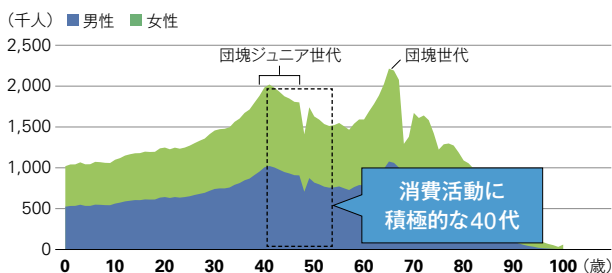


出典：経済産業省「商業販売（動態）統計」

コンビニエンスストアを取り巻く変化

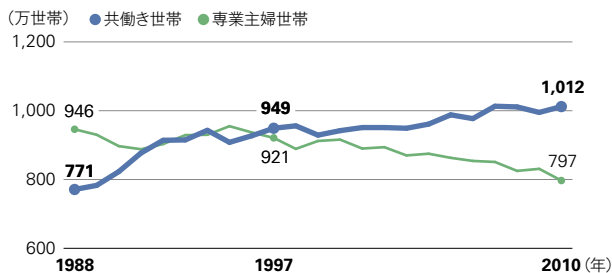
人口構成の変化

日本の人口構成（2014年）



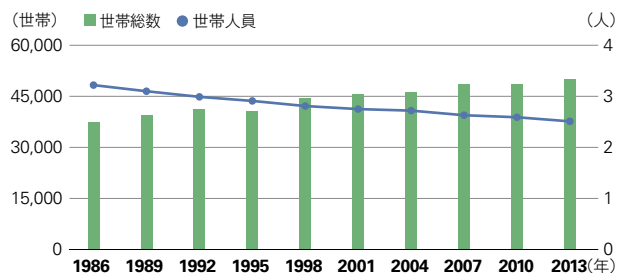
働く女性の増加

共働き世帯数の推移



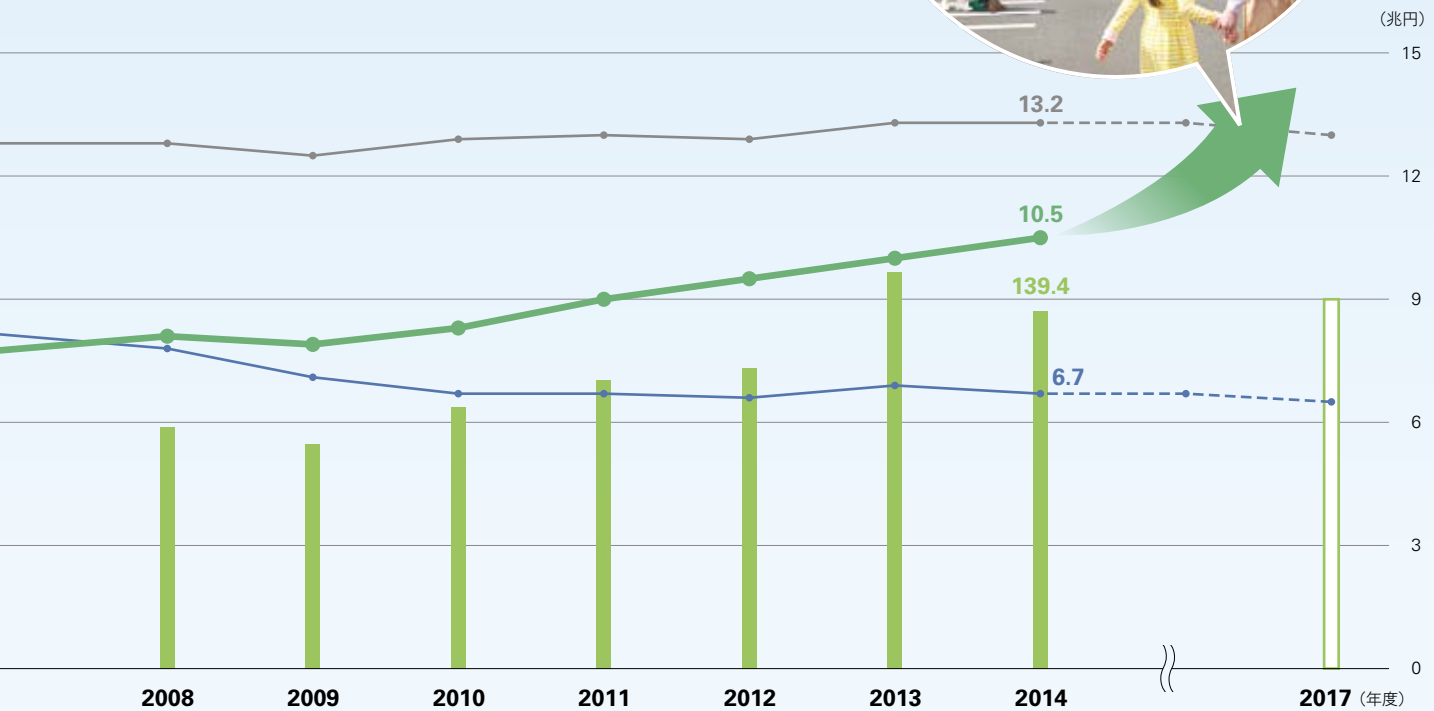
世帯数の増加と世帯人員の減少

世帯数と平均世帯人員の推移



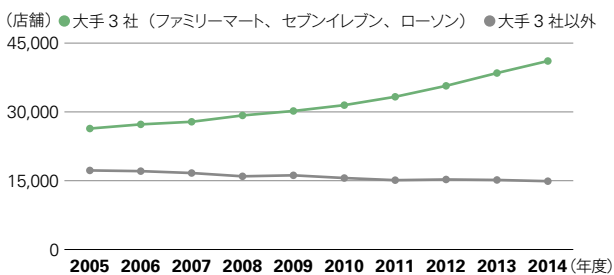
高齢化の進展、単身世帯や働く女性の増加をはじめとする社会構造の変化は、コンビニエンスストアにとって新たなチャンスと考えられます。徒歩圏内で買い物やサービス利用を完結できる利便性が評価され、これまでコンビニエンスストアを利用することの少なかった女性やシニア層が、新たな潜在客層になりつつあります。

コンビニエンスストアの市場規模は
中期的に12兆円以上に



店舗網の「インフラ」化

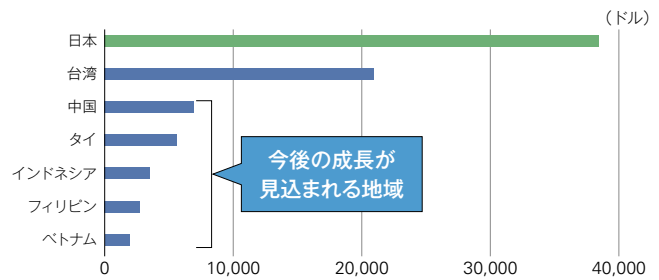
大手3社／大手3社以外の国内店舗数の推移



出典：流通産業新聞社「コンビニエンスストア速報」

日本型小売モデル展開の余地

主要進出国の1人当たり名目GDP（2013年）



出典：日本貿易振興機構（ジェトロ）国・地域情報

国内のコンビニエンスストア店舗数が55,000店舗を上回るなか、大手3チェーンのシェアはますます高まる一方です。積極出店により店舗網を拡大したチェーンにとっては、店舗網を「インフラ」として、店舗を「拠点」として活用する新たな事業展開が次の変革・進化のカギのひとつとなります。

アジアを中心とした新興国は、コンビニエンスストアの発展段階で言えば第1・第2フェーズにあります。経済成長とともに個人消費の拡大が見込まれる地域は小売業も発展段階にあり、日本で磨き上げ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、有望な市場です。

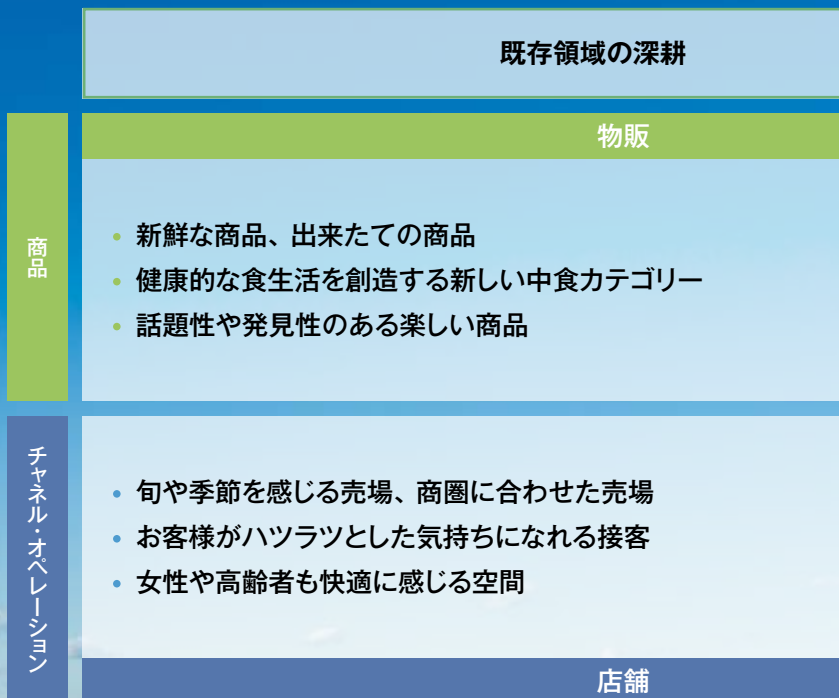
次世代コンビニエンスストアの姿を確立する

顧客価値創造の時代である第3フェーズに企業として対応するために、ファミリーマートは「新たなコンビニエンスストア像」の確立に取り組めます。

「安心・頼りにされる」「生活における様々な問題を解決してくれる」「楽しく、新鮮な気分にしてくれる」など、地域コミュニティの中心としてお客様に新しい価値を創造・提供することで、新しい生活を創り出していく品質No. 1の「次世代コンビニエンスストア」を実現するために、2015年度からの中期経営計画を策定。

そして、社員・加盟店はもとより、ファミリーマートに関わる全てのパートナーと一体になりこの挑戦を達成するために、バリューチェーン全体の価値観や方向性を統一する戦略テーマとして「Fun & Fresh」を掲げました。

「生活創造型(次世代)コンビニエンスストア」へ



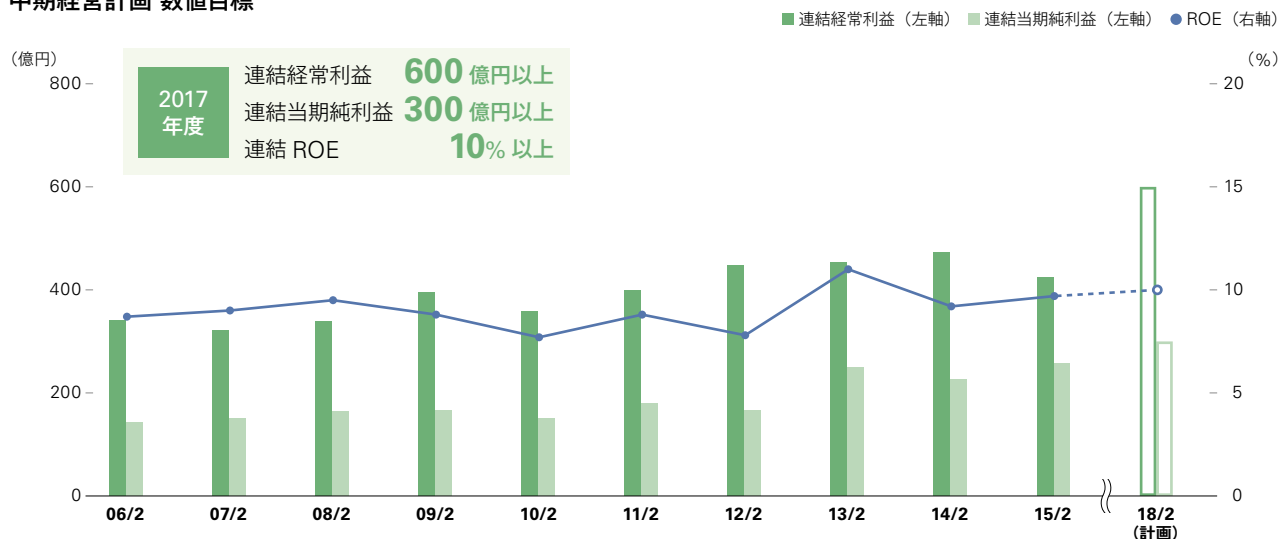
2015～2017年度 中期経営計画

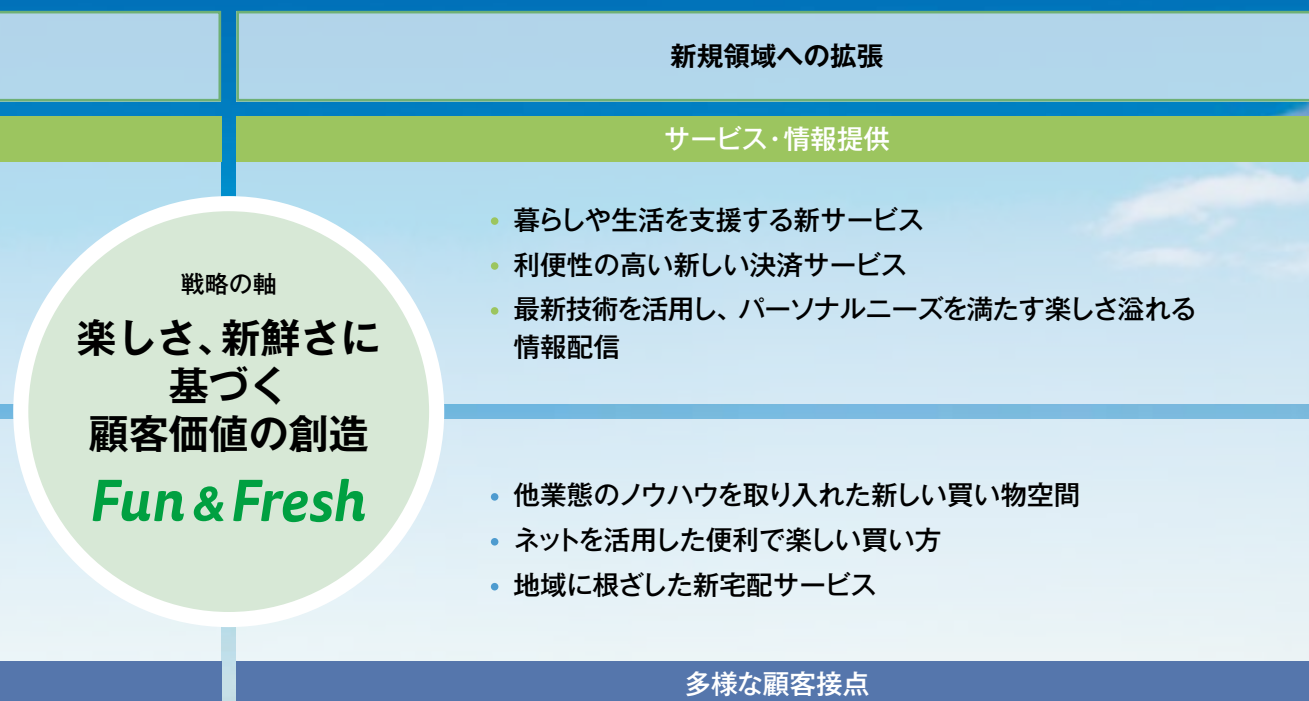
戦略テーマ

Fun & Fresh

「楽しさ、新鮮さ」という価値に焦点をあわせて、異業種パートナーも含めたバリューチェーン全体が一体となっていくための合言葉

中期経営計画 数値目標





事業分野別の方針

1

国内コンビニエンスストア事業

<商品面>

- 「生活の楽しさ」「新鮮なおいしさ」という顧客価値に基づいた品質向上を目指し、新商品・サービスの開発を推進
- 中食構造改革／物流構造改革の完遂により、商品競争力のさらなる向上に取り組む

<営業面>

- 「お客様の価値」に焦点を合わせた店舗品質の向上
- 客数増に向けた売場づくりと来店を促す仕掛けづくり
- 本部・加盟者が一体となった店舗運営力向上の取り組み

<開発面>

- 10,000店舗を超えるチェーンが健全に成長するための出店
- B&S（ビルド・アンド・スクラップ）、他業態との一体型店舗、ニューマーケットへの出店強化
- 三大都市圏・地方中心都市への積極出店、ドミナント化の推進

2

海外コンビニエンスストア事業

- アジアを中心に日本型コンビニエンスストアの展開を加速
- 既存地域の成長に向けて、台湾・中国・タイにおける安定的な収益を確保するとともに、ベトナム・アメリカの収益改善、インドネシア・フィリピンでは早期の収益化を目指す

3

新規事業

- コンビニエンスストアの最大の強みである地域に密着した店舗網を活用し、新たな事業展開から、将来の収益の柱となる事業モデルを構築
- 拠点としての店舗と相性が良く、将来性・成長性のある「医療・介護」「金融」「ネットビジネス」の3分野で展開



本多 利範

取締役 専務執行役員
商品本部長
(兼) 物流・品質管理本部長
(兼) 中食構造改革委員長
(兼) 物流構造改革委員長
株式会社クリアウォーター津南
代表取締役社長

「楽しさ」「新鮮さ」をコンセプトに、
お客様にとって価値のある商品を

朝・昼・晩の日常生活をサポートする「ライフソリューションストア」を
目指します。

カウンターコーヒー 「FAMIMA CAFÉ」 の進化

1 コーヒー豆の見直しと新商品の投入

原材料である豆、配合、焙煎を見直すなど、これまで以上にコーヒーの美味しさにこだわった提供方法へと進化させます。また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特徴を生かし、2015年度は昨年大ヒットしたフラッペに、ホットミルクを使用した新メニューを投入することで、さらなる売上拡大を図ります。

2 関連メニューの拡充

高品質なデザートやサンドイッチなど、挽きたてコーヒーに合うオリジナル商品を開発・販売します。特にサンドイッチについては、パンがよりおいしくなった三角サンドに加え、女性を中心に好評のプレミアムサンドもラインナップしています。



中食商品の 品質向上

3 高品質の弁当・麺を発売

中食の主力カテゴリーである弁当では、「見た目美味しく・食べて美味しく」をコンセプトに、全面的なリニューアルを実施。野菜をバランスよく盛り込み、全体の彩りに工夫を加えたほか、食材が映えるように、パッケージの色も見直しました。

また、麺類についても、のどごしや香りにこだわり生まれ変わった冷やしそばや、専門店の味を目指して改良を重ねたパスタなどを展開しています。

Fun & Fresh

- 「生活の楽しさ」「新鮮なおいしさ」という顧客価値に基づいた品質向上を目指し、新商品・サービスの開発を推進
- 中食構造改革／物流構造改革の完遂により、商品競争力のさらなる向上に取り組む

2014年3月にスタートした、生産と物流の効率化・合理化に向けた取り組みは、具体的な効果が期待されるフェーズに移行します。全温度帯に対応していた工場を商品の温度帯別に再整理するなど、生産拠点の最適化に取り組むとともに、物流拠点の整備を推進することで、店舗への供給体制を合理化します。

新たなニーズを見据えた商品群

4 「健康中食」の 카테고리 創出

健康志向の高まりや高齢化社会に対応した新たな中食カテゴリーとして、カロリーや糖質等の低減を訴求するなど、「健康」を切り口にした商品展開を推進します。また、医療機関との協業による商品開発も進め、「健康中食」市場を拡大していきます。

5 野菜の美味しさNo. 1へ

処理技術の改善や包装技術の刷新、物流における鮮度維持管理の徹底などを通じ、女性を中心とした健康を意識するお客様向けに、新鮮な素材を活用した商品を展開します。



6 「FamilyMart collection」をさらに拡充

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、日配品、飲料、菓子、日用雑貨などを中心に2014年度にはラインナップを650アイテムまで拡充し、女性の購入比率は約50%まで高まりました。2015年度は、特に働く女性や中高年層をターゲットとした価値の高い商品を投入し、さらに750アイテムまでラインナップを拡充する予定です。

サービス商材の拡充

日常生活に欠かせない「ライフソリューションストア」を目指して、各種サービスの拡充を図ります。



IN DEPTH



魅力ある 売場づくりに 向けた取り組み



1 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



2 島ゴンドラへの棚板追加

限られた店舗面積での品揃え拡充を目的に設置



3 新型ホットターズ

フライドフードの充実に対応して設置



4 2温度帯弁当ケース

チルド弁当と常温弁当を同じ什器で提供することが可能



コーヒーマシン上 半生什器

エスプレッソ方式の専用マシンでコーヒー以外の商品も提供



イートインスペース

コーヒーなど購入した商品をその場で味わうことができる

* 2015年6月末現在、約3,000店舗に設置

既存店への大規模な 戦略投資を実施

幅広い層のお客様がコンビニエンスストアを利用されるようになり、これまで以上に商品の品揃えやサービスの拡大が求められるようになりました。お客様にとって魅力的な店舗へと進化するために、2014年度は既存店の「売場大改革」に取り組みました。

品揃えの拡充に対応した 売場の改善

取り組みの中心は、新たな販売什器の投入です。より多くの客層にご利用いただくために、限られた店舗面積を効果的に活用し、陳列スペースを確保することのできる什器を設置しました。

「平型アイスケース」「新型ホットターズ」「2温度帯弁当ケース」を中心に、国内総店舗の約70%にあたる約7,000店舗に投入し、働く女性の家事軽減ニーズに対応する冷凍食品に加え、市場が伸長しているアイスクリームにも十分な売場スペースを確保し、幅広い商品ラインナップで選びやすい売場を実現しました。

また、カウンターコーヒーやデザート、弁当など、購入した商品をその場で味わうことのできるイートインスペースを、2014年度は新店のうち9割程度の店舗に設置するなど、「使われ方」の変化にも対応し、積極的に拡大しています。

2014年度は、こうした戦略什器に過去最大となる約100億円を投じた結果、アイスクリーム・冷凍食品カテゴリーの日商が20%以上増加するなど、次第に投資効果が表れつつあります。





加藤 利夫

取締役 専務執行役員
営業本部長
(兼)システム本部長、
お客様相談室管掌、
加盟店相談室管掌

お客様が求める品質に徹底的にこだわり 「新たな価値」を提供する

お客様により良い生活を提案する新しいコンビニエンスストア像を目指し、
楽しく新鮮な気持ちで過ごしていただけるよう店舗運営の基本である
SOC（サービス、クオリティ、クリンネス）のレベル向上に取り組んでいます。

客数増の取り組み—お客様にとって価値のある店舗に

品質に徹底的にこだわる売場づくり

商品ボリュームを24時間維持するため、在庫管理を徹底し鮮度ある売場づくりを進めます。また、個店ごとのマーケット及び客層に合わせた商品を品揃えするなど、2014年度に導入した平型アイスケースをはじめとする、戦略什器の投資効果を最大化させていきます。

新たな需要に応える

女性やシニア層など、コンビニエンスストアにとっての潜在顧客層に向けた商品の品揃え強化に引き続き取り組みます。また、地方ではスーパー代替機能としての利用が増加していることから、地域の特徴を活かした品揃えを戦略的に拡大するほか、今後ますます増加が見込まれる訪日外国人向けに、多言語対応や免税対応などの施策にも順次着手していきます。

新ファミマTカードの活用で来店を促す

2007年からカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社（CCC）が運営する国内最大規模の共通ポイント「Tポイント」を活用したファミマTカードを発行しています。2014年7月には店頭即時発行型のポイントカードの運用を開始、同時に利用額に応じて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、さらにTポイントを貯めやすく、使いやすいサービスを提供しています。

このような取り組みにより、2015年2月末現在の会員数は約700万人と、1年間で約160万人増加し、現在も拡大しています。今後、CRMデータの個店活用を推進し、客層別や個店特有のお客様ニーズに対応したきめ細かなサービスと品揃えを進めることで、来店頻度の向上につなげていきます。



ファミマTカードが参加している「Tポイント」は、2015年3月末現在122社350,727店舗が参加しており、会員数は5,304万人を数えます。

Fun & Fresh

- 「お客様の価値」に焦点を合わせた店舗品質の向上
- 客数増に向けた売場づくりと来店を促す仕掛けづくり
- 本部・加盟者が一体となった店舗運営力向上の取り組み

店舗運営力の向上—「店舗の品質」向上のため店内組織体制づくりを強化

店舗運営の基本であるSQCレベル向上の取り組み

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）レベルの向上に本部・加盟者が一体となり、行動しています。店舗では、個店ごとにミーティングを実施し、ビジョンやミッションを共有した上で、発注・売場づくり等、それぞれの役割分担を進めているほか、成功事例について情報共有する仕組みを構築するなど、店舗運営の品質を高める取り組みを進めています。

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持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。育成体制の強化として、独自の人財育成システム「SST（ストアスタッフトータルシステム）」を活用し、教育環境を整えているほか、優秀なストアスタッフを賞賛する表彰制度「スタッフアワード」を毎年開催し、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しています。このように、ストアスタッフを継続的に育成・確保する仕組みを強化し、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ます。

一方、新たな人財を確保するための採用活動支援の一環として、WEBによる求人システム「ファミJOB」を稼働するなど、本部による支援策を強化しています。



ストアスタッフ表彰制度「スタッフアワード」イメージ

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

SST（ストアスタッフトータルシステム）

上級	店長代行として緊急時対応ができる
スタッフトレーナー	全ての発注業務ができ、他のスタッフをトレーニングできる
中級	サラダやデザートなどの発注ができ、時間帯リーダーが務まる
準中級	飲料や菓子などの発注ができる
初級	基本的なレジ操作、接客ができる



「ファミJOB」照会イメージ

国内出店戦略



和田 昭則

取締役 常務執行役員
開発本部長

チェーン全体の 健全な成長を見据えた出店

ドミナント効率の向上、社会・生活インフラとしての新たな展開を視野に、B&S (ビルド・アンド・スクラップ) や他業態との一体型店舗等の手法も活用し、戦略的な出店を継続します。

出店の基本方針

店舗網全体の健全な成長が前提

2012年度から3年間で3,000店舗以上の積極出店を進めたことにより、年間1,000店舗規模での出店を実現する開発体制が整いました。2015年度以降、現状の10,000店舗を超える店舗網が健全に成長するために、年間1,000店舗程度の出店を進めていきます。単に量を追う出店ではなく質の高い店舗網を構築するため、出店判断に際しては従来以上に厳格な審査を行い、収益性の確保に努めます。

地域別の出店方針

マーケットボリュームの大きい三大都市圏を中心としながら、地方中心都市への出店にも引き続き注力します。また、100店舗未満の都道府県への出店も進めることで、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につなげていきます。

新たな価値を提供する店舗を

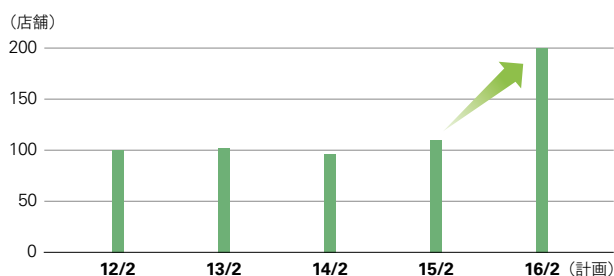
B&S、一体型店舗の構成比を高める

店舗と件を改善することで収益性向上が見込めると判断した場合には、B&S (ビルド・アンド・スクラップ) の手法を積極活用します。同時に、新たな価値を提供できる店舗形態として他業態との一体型店舗の開発にも取り組み、これまでコンビニエンスストアに足を運ぶことの少なかった客層を獲得することを目指します。

ニューマーケットへの出店も継続

鉄道事業者との協業で蓄積してきた狭小スペースでの店舗運営や駅構内での品揃えなど、従来とは異なる立地(ニューマーケット)でのノウハウを活用し、駅構内や病院、高速道路のSA・PA、オフィスビル内などへの出店を引き続き積極的に進めます。

B&S店舗数の推移



鉄道事業者との協業 (2015年2月末現在)

西武鉄道	59店舗
東武鉄道	23店舗
京成電鉄	40店舗
JR九州	151店舗
相模鉄道	11店舗
名古屋鉄道	19店舗
都営地下鉄	5店舗
近畿日本鉄道	86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	7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	11店舗
合計 13社	466店舗

Fun & Fresh

- 10,000店舗を超えるチェーンが健全に成長するための出店
- B&S (ビルド・アンド・スクラップ)、他業態との一体型店舗、ニューマーケットへの出店強化
- 三大都市圏・地方中心都市への積極出店、ドミナント化の推進

ニューマーケットへの出店事例

駅構内



東武鉄道 駅構内



名古屋鉄道 駅構内



京成電鉄 駅ホーム



近畿日本鉄道 改札一体型

多様な店舗形態



病院



病院



空港

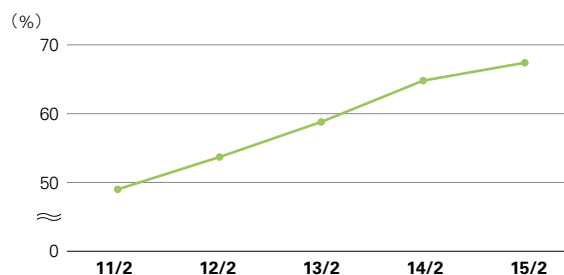


オフィスビル

加盟者の複数店舗経営を奨励

ファミリーマートでは、複数店を経営する加盟者に対し、2001年度から業界他社に先駆け、インセンティブ制度を導入しています。営業総利益の一定料率を販売奨励金として支払うことで、店舗運営面でのサポートを充実させてきました。近隣物件の一体運営による地域シェアの拡大、経営リスクの分散や経営の効率化など、本部・加盟者ともにメリットのある複数店舗経営を、出店戦略の一環として引き続き推進します。

複数店店舗数構成比の推移



IN DEPTH

新たな店舗のあり方を模索する



他業態との協業による「一体型店舗」

2012年5月、東京・千代田区に「ファミリーマート+薬ヒグチ淡路町店」が開店しました。ドラッグストアを運営するヒグチ産業との協業による、コンビニエンスストアとドラッグストアの一体型店舗です。その後ファミリーマートでは同様の取り組みを拡大し、2015年2月末時点で16社のドラッグストア・調剤薬局と32店舗の一体型店舗を展開しています。

ファミリーマートでは、互いに異なる顧客層をターゲットとする業態との一体型店舗の創造に積極的に取り組んでいます。協業にあたっては、パートナー企業がフランチャイジーとなり、双方の強みを併せ持った新たな形態の店舗を出店します。これにより、新たな客層の獲得を見込めるだけでなく、特徴のある店舗が競争力を発揮し、「質の高い店舗網の構築」を目指す出店戦略においても重要な役割を果たすことになるかと期待しています。

相互の機能を活かし合って成長する

国内約75,000店舗もの市場規模を持つドラッグストア・調剤薬局との協業は、特に大きな可能性があると言えるでしょう。競争の激化により他チェーンとの差別化が一層求められているドラッグストア・調剤薬局と、専門性が求められるために医薬品販売の障壁が高いコンビニエンスストアの協業は、お互いに機能を補い合うことができるメリットがあります。

今後も、コンビニエンスストアの特徴である利便性、仕入れや物流、店舗運営ノウハウに、医薬品販売業界の持つ専門性やカウンセリング力を融合させることで、健康志向の高まりに応えた商品やサービスの提供を実現し、店舗の差別化につなげていきます。



ファミリーマート + 薬ヒグチ淡路町店

広がる「一体型店舗」の可能性

他業態とコンビニエンスストアの一体型店舗を出店する取り組みは、新たな事業展開の手法として様々な業態との間で進められています。

2013年10月に、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店舗を大阪市に開店したのを皮切りに、2014年5月にはJA全農、2014年11月にはカスミとの一体型店舗を出店しました。

コンビニエンスストアの基本機能やドラッグストア・調剤薬局との一体型店舗で培った日用品の品揃えなどのノウハウと、スーパーマーケットが持つ生鮮食品、出来立て惣菜などの品揃えを一体化させ、コンビニエンスストア単体では実現できな

い新たな利便性を提供し、“ワンストップショッピング”の実現を目指していきます。

カラオケボックスとの一体型店舗「ファミリーマート+カラオケDAM蒲田南口駅前店」は、第一興商との協業で2014年4月に開店しました。カラオケボックス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の店舗を展開しており、店舗で購入した商品をカラオケルームに持ち込むことができる仕組みがご好評をいただいています。

2014年5月には外食との協業も実現しました。「ファミリーマート+まいどおおきに食堂東池袋四丁目店」(東京・豊島区)は、フジオフードシステムとの協業で実現した店舗です。



スーパーマーケットとの協業：
ファミリーマート × イズミヤ寺町東店



カラオケボックスとの協業：
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：
ファミリーマート + まいどおおきに食堂東池袋四丁目店

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、スピードと質の高さを兼ね揃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)リウボウとの合弁会社として1987年に設立されました。2015年2月末現在、251店舗を展開し、沖縄県では店舗数No.1チェーンです。2014年度は石垣島への出店を果たしたほか、地元名店とのコラボ商品及び地域限定「FamilyMart collection」の開発・販売に取り組みました。



北海道

(株)北海道ファミリーマート

弁当やデザートを中心に、地域のお客様のニーズに対応したオリジナル商品の開発に取り組んでいます。2015年7月には、同社を連結子会社化し、高質な店舗網づくりとサービスの実現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

鹿児島県の酒類卸である(株)本坊商店との合弁会社で、1993年から店舗展開を進め、2015年2月末現在、337店舗を運営しています。地元の特産物を使用したオリジナル商品の開発を積極的に進め、また、地産地消や食育を目的とし、「安心・安全」にこだわった品揃えをすることで、お客様からのご支持を得ています。



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、福岡・長崎・熊本・佐賀・大分の5県で2015年2月末現在151店舗を運営しています。





小坂 雅章

取締役 常務執行役員
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

アジアを中心に海外展開を加速

既存展開地域のさらなる成長に向けた諸施策を推し進めるとともに、これまでの海外事業の実績を次の展開に繋げるための仕組み・体制の構築にも着手します。

アジアを中心に進出

進出地域別マクロデータ一覧（2013–2014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	12,688	約2,300	377,962	38,491	1.5	46.1
台湾	2,337	約2,300	36,192	20,930	2.1	39.2
タイ	6,446	約6,000	513,115	5,674	2.9	36.2
中国	136,072	—	9,600,000	6,959	7.7	36.7
アメリカ	381 (L.A.)	—	1,291 (L.A.)	45,934	2.2	37.6
ベトナム	8,971	—	331,689	1,902	5.4	29.2
インドネシア	24,882	—	1,910,931	3,510	5.8	29.2
フィリピン	9,820	—	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

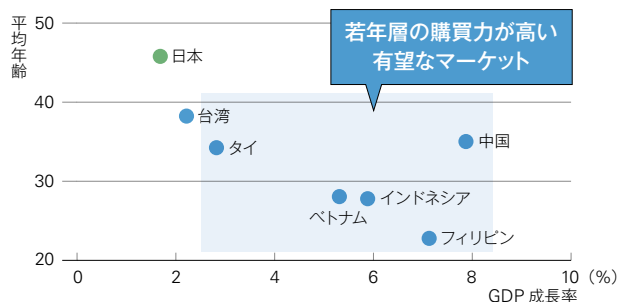
*3 CIA “World Factbook”（2014年）

※ 日本の人口／面積は総務省統計局データ（2014年度）による

経済成長に合わせて規模を拡大

新興国を中心としたアジアへの進出に注力しています。経済成長が見込まれるだけでなく、国民の平均年齢が若いこれらの地域では個人消費の伸びも期待されます。小売業が発展段階にある地域で、国内で培った日本型コンビニエンスストアの事業モデルを現地に合わせて最適化し、地域の経済成長に合わせて事業規模を拡大していきます。

主要進出国の GDP 成長率と平均年齢（2013–2014年）



Fun & Fresh

- アジアを中心に日本型コンビニエンスストアの展開を加速
- 既存地域の成長に向けて、台湾・中国・タイにおける安定的な収益を確保するとともに、ベトナム・アメリカの収益改善、インドネシア・フィリピンでは早期の収益化を目指す

台湾・タイ・中国—成長の牽引役として安定的な収益力を確保

- 最初の進出先である台湾は、持続的に成長するフェーズにあるとの認識のもと、中食や新業態店舗の開発を推進し、さらなる収益向上を目指します。
- タイについては、店舗網を拡大すると同時に、日商アップに向けた店舗の質向上を図ることで、安定的な収益基盤を築いていきます。
- 中国では直営店からフランチャイズへの転換を引き続き進めるとともに、品質・安全を含めた商品力の強化、新地域への進出などにも注力します。



インドネシア・フィリピン・ベトナム・アメリカ—早期の収益化を目指す

- 比較的新規の進出地域であるインドネシア・フィリピン・ベトナムにおいては、引き続き店舗網の拡大に努めるとともに、商品力の向上、収益性の改善など、収益化を目指すための経営基盤の整備にも注力します。



海外ネットワークの更なる拡大に向けて

海外への展開フォーマット確立へ

これまで築き上げてきたパートナーとの協業手法、海外展開における知見、現地パートナーに対する研修の実績、店舗オペレーションにおけるマニュアルなどを「海外事業パッケージ」として集約・体系化し、新たな地域へ進出する際に活用します。

また、タイ・バンコクに設立した教育拠点「FamilyMart Academy」を基点に、今後の海外展開を担う人財の育成にも注力します。

地域の垣根を超えた関係の構築

2003年以来、展開地域のトップが一堂に会して開催される「FamilyMart Summit」により、進出地域間で事業戦略や理念の共有を図ってきました。今後も、グローバル共通のプライベートブランド(PB)「FamilyMart collection」の展開や、事業活動の事例の共有など、ファミリーマートブランド価値の向上につながるグローバルブランディングをさらに深め、地域間で連携して取り組みます。

IN DEPTH

海外展開加速を支える強み

現地パートナーとの協業を軸に展開

ファミリーマートは海外において、日本のコンビニエンスストアチェーンの中でも特に大きなプレゼンスを確立しています。早い時期から積極的に海外展開を進めてきたことや、日本発祥のチェーンであるために海外展開に制約がないこともその背景にあります。最も大きな要因はファミ

リーマートの海外事業に対するスタンスにあります。様々な試行錯誤を繰り返しながら、進出先の選定や進出の手法についての最適なノウハウを蓄積してきましたが、その軸となる手法は、現地パートナーとの協業です。

合併方式で成功の可能性を高める

海外進出にあたっては、単に日本型コンビニエンスストアの事業モデルを当てはめても成功するとは限りません。そこでファミリーマートでは、現地におけるネットワークと、商習慣や法規制についての深い知見を持った現地パートナーと協業する合併方式を基本フォーマットとしています。進出先の小売業や物流網の発展段階に最も適したコンビニエンスストアのモデルを構築するうえで、お互いの知見・ノウハウを活用することが、事業成功の可能性をより高めることにつながるものと考えています。

合併方式のメリット：

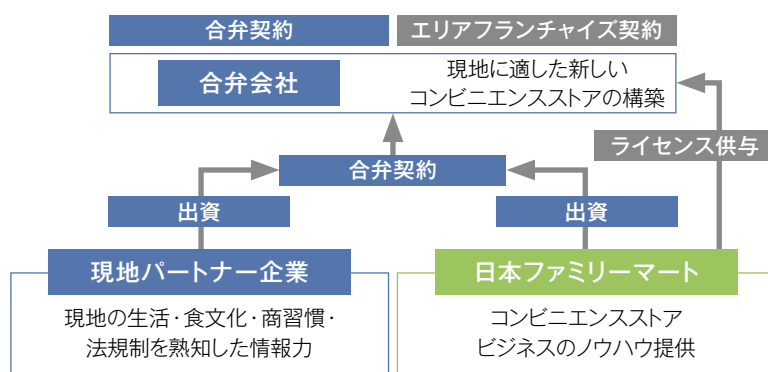
バランスの良い収益構造

ファミリーマートのライセンスを供与するだけでなく、自ら出資して合併会社の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を見込むことができます。これに加えて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るため、これら3つの要素からバランス良く収益を得られる仕組みになっています。

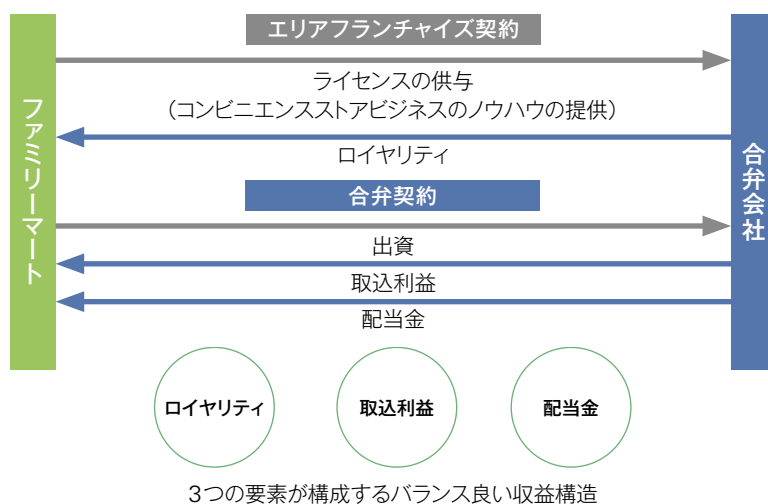
合併方式の真のメリット：パートナー企業とのシナジー

ファミリーマートが合併方式を採用する理由は、収益構造のバランスの良さだけではありません。両者がそれぞれの強みを活かして協業することの真のメリットは、進出先における

現地パートナーとの合併方式



バランスの取れた収益構造



3つの要素が構成するバランス良い収益構造

事業が転機を迎えた局面にこそ発揮されます。ここでは、現地のパートナー企業とファミリーマートが互いの知見を活かしながら、事業構造の改革を成功させた事例をご紹介します。

中国—事業構造改革により黒字化を実現

2004年に上海で1号店を開店した中国では、圧倒的な消費人口と経済成長（発展）を背景に、進出から10年足らずで1,000店舗規模に成長しました。一方、店舗網の拡大と並行して商品供給などのインフラ網を構築する上では投資が先行し、収益を実現するまでに時間を要していました。海外事業では現地の経済環境に合わせた店舗網とサプライチェーン体制の構築が不可欠であり、中国においても2013年の共同プロジェクトである「チーム上海」を足掛かりに、収益基盤を再整備してきました。

特に個店の収益改善策として、出店基準を厳格化するとともに、B&S（ビルド・アンド・スクラップ）を積極的に行いました。さらに、高付加価値商品の開発や効率的なインフラ整備など、商品の供給体制を見直したことにより、2014年度には中国事業全体で黒字化を達成することができました。

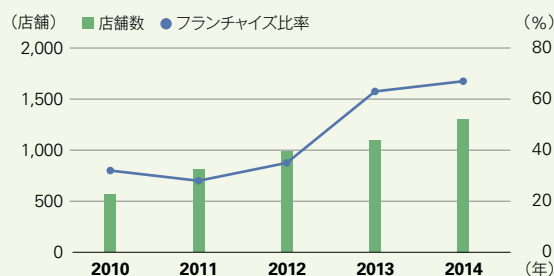
日本のみならず、中国においてもお客様視点でのお店づくりには変わりはなく、弁当などの中食商品の開発では地域の特色を活かした地区商品を充実させるとともに、イトインコーナーなどお客様が気軽に来店されるスペースを提供し、個店の収益性向上に貢献しています。

このようなお店づくりを通じてファミリーマートブランドの知名度も向上し、多くのお客様に親しまれて

います。今後、中国全土において店舗網をさらに加速させていくためには、フランチャイズビジネスの浸透が欠かせません。2012年度にはフランチャイズ比率が約30%でしたが、2014年度にはブランド力の向上とともに約70%まで高まり、多くの加盟者の皆様に中国におけるファミリーマート事業が支えられています。



中国：店舗数とフランチャイズ比率の推移



タイ—現地パートナー CRC との協業

1993年に初進出を果たしたタイでは2012年9月、それまでの事業モデルを見直し、現地の小売業最大手であるCentral Retail Corporation Limited (CRC) を新たなパートナーとして再出発しました。

CRCはタイ国内で百貨店やスーパーマーケットを展開していることから、店舗開発力、商品開発力に優れ、物流をはじめとするインフラ機能にも強固なネットワークを有します。CRCが現地に持つこうした経営資源と、日本ファミリーマートが持つ経営ノウハウを融合することで、2014年度は共同での原材料調達や商品開発に取り組みました。プライベートブランド「FamilyMart collection」をはじめとする商品の投入で差別化を

図ったほか、ファスト・フード等を店内で調理して提供するインストアキッチン設置も開始しました。

開発面でも、CRCの持つ情報ネットワークを活用することで、優良な立地への出店が実現し、高質な店舗網を拡大しました。CRCとは今後も、さらなる協業の可能性を模索していきます。



海外ネットワーク

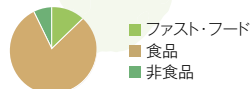
ファミリーマートの海外事業は、日本ファミリーマートと現地企業との協業により推進されています。日本ファミリーマートが持つコンビニエンスストア事業に関する知見と、現地企業が持つマーケット情報や地域のネットワークを活用することで、進出先地域に最適なビジネスモデルを構築しています。事業戦略や企業理念のみならず、グローバルスローガンである「Welcome to the Family」に象徴されるように、お店づくりやお客様との接し方に表れる「ファミリーマートらしさ」もグローバルに共有しながら成長を続け、2015年2月末現在、海外では7カ国・地域に5,642店舗を展開しています。

2015年2月末現在



2 中国

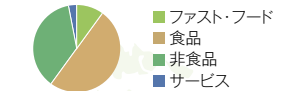
1号店開店	2004年
店舗数	1,306
フランチャイズ比率	68%
商品構成	



上海	1号店開店	2004年
	店舗数	893
広州	1号店開店	2006年
	店舗数	161
蘇州	1号店開店	2007年
	店舗数	106
杭州	1号店開店	2011年
	店舗数	55
成都	1号店開店	2012年
	店舗数	36
深圳	1号店開店	2013年
	店舗数	22
無錫	1号店開店	2014年
	店舗数	25
北京	1号店開店	2014年
	店舗数	5
東莞	1号店開店	2014年
	店舗数	3

1 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	2,952
マーケットシェア	29% (業界2位)
フランチャイズ比率	88%
商品構成	



個店の質のさらなる向上に注力

ここ数年導入を進めてきたイトインスペース設置型の店舗は、2015年2月末現在で全体の70%近くにまで拡大しました。ニーズの拡大が見込まれる中食商品のほか、「FamilyMart collection」の取り扱いも本格化しています。

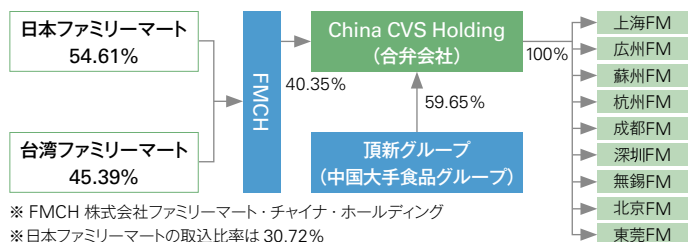
2015年度以降はB&S（ビルド・アンド・スクラップ）の推進に加え、新業態店舗の開発にも挑戦します。引き続き商品・サービスの充実を通じて競争力の強化に努めます。

フランチャイズへの転換を推進

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。2014年9月には北京、10月には東莞と、出店地域を中国全土9都市に拡大し、1,300店舗を超える店舗網を築きました。

2014年度は高付加価値商品の開発や商品供給体制を見直すとともに、フランチャイズ化を推進したことで、中国事業全体で初の黒字化を達成しました。2015年度はフランチャイズ比率をさらに引き上げていく計画です。

中国における事業スキーム



※ FMCH 株式会社ファミリーマート・チャイナ・ホールディング
 ※ 日本ファミリーマートの取込比率は 30.72%

3 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	8

「Famima!」ブランドでロサンゼルスを中心に展開しています。健康を意識した商品の品揃え拡充など、流行に敏感な現地のお客様にご支持いただけるお店づくりに努めています。

5 ベトナム



1号店開店	2009年
店舗数	71

ホーチミンを中心としたドミナント展開

2014年度はホーチミンを中心に新店を出店を加速し、経済成長著しいベトナムでのブランド浸透に取り組みました。国民の平均年齢が若く、消費も活発で有望な市場であると認識しています。地域に根差した店舗づくりと、店舗網拡大に見合ったインフラの構築に引き続き注力します。

6 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	91

積極的なチェーン展開を継続

フィリピンの現地パートナーは、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 グループです。2014年度をチェーン展開本格化の年と位置付け、積極的な出店を進め、フランチャイズ展開を開始しました。

2015年度も高質店の出店を継続するほか、直営店からフランチャイズへの転換にも取り組む計画です。

4 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	1,193
マーケットシェア	10%（業界3位）
フランチャイズ比率	18%

商品構成



現地パートナーとのさらなる協業の推進

タイにおける小売業最大手である Central Retail Corporation Limited (CRC) との協業で展開しています。タイ全体で約1,200店舗のネットワークを持ち、着実に存在感を高めています。

2014年度は新たにセントラルグループから弁当等の供給を受けるなど、中食の展開強化に取り組んだほか、組織体制を見直しました。今後も、CRC とのシナジー効果を発現させ、競争力向上を図ります。

7 インドネシア



1号店開店	2012年
店舗数	21

現地の習慣に配慮した売場づくり

インドネシアにおける現地パートナーは、消費財製造大手である Wings グループです。人口の約9割をイスラム教徒が占めるため、規律や慣習に配慮した売場づくりと商品開発が不可欠です。Wing グループの持つ知見や物流ネットワークを、現地のニーズに合わせた店舗運営に活用し、制約の多い中でもお客様に親しまれる店舗・商品の提供に努めています。



玉巻 裕章

取締役 常務執行役員
新規事業開発本部長

リアル店舗と相性が良く、 将来性・成長性のある分野に注力

コンビニエンスストアの強みである小商圈への対応と、
他業態の持つコンビニエンスストアにはない特性を融合し、
「医療・介護」「金融」「ネットビジネス」の3分野での展開を進めます。

医療・介護分野

商品ニーズ・買い物形態の多様化により拡大

2012年、高齢者向けの宅配弁当を手掛ける（株）シニアライフクリエイトの株式を取得し、弁当と合わせてファミリーマートの商品を宅配する事業を開始しました。同社が事前注文を受けた弁当の宅配時に、ファミリーマートの商品を一緒に配達するサービスを全国6地域で実施するとともに、配達の際に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。

少子高齢化や健康志向の高まりを背景に、健康や栄養バランスに配慮した商品へのニーズが拡大しています。また、買い物不便地域への対応としてコンビニエンスストアの小商圈に根差した事業スタイルが適していることから、相乗効果が見込める分野です。

今後の展開

ファミリーマートの商品開発力を武器に、医療機関・研究機関との協業により、健康に配慮した弁当などの開発・販売を進めます。

また、10,000店舗を超えるネットワークを拠点として活用し、健康管理・介護ケアに関連する商品やサービスの提供を拡充します。

宅配サービスについては、展開地域を順次拡大する一方で、お客様のニーズを的確に把握して宅配品目に反映する仕組みの構築を進めます。



今まで



これから

Fun & Fresh

- コンビニエンスストアの最大の強みである地域に密着した店舗網を活用し、新たな事業展開から将来の収益の柱となる事業モデルを構築
- 拠点としての店舗と相性が良く、将来性・成長性のある「医療・介護」「金融」「ネットビジネス」の3分野で展開

金融分野

「時間」や「近さ」への顧客ニーズと合致

物販に次ぐサービスとして、1990年から電気・ガス料金などの代行収納サービスを開始しました。また銀行ATMを1999年から店舗内に設置、提携金融機関も順調にその数を伸ばしています。2000年より旅行や興行チケットの購入・発券ができるほか、各種代金の支払いなどの金融サービスにも対応しています。

近くにあり、時間を問わず利用できるというコンビニエンスストアの特性は、決まった時間帯に窓口へ出向くことが難しいお客様が、気軽に利用できるという点で金融サービスとの相性が良く、また機能そのものが金融機関など他業態との協業で成立していることから、将来性や成長性を見込める分野です。

今後の展開

国内最大規模の会員数を誇る「Tカード」を活用した電子マネー「Tマネー」の導入、ジャパネット銀行との協業など、パートナーとの協働施策の可能性を引き続き探ります。

金融機関代替機能や海外送金サービスの拡充など、現在のインフラを活用したサービスのほか、最新技術による新たな決済サービスの導入についても検討していきます。



銀行手続の窓口を開設した店舗

ネットビジネス分野

リアル店舗とのシナジーが見込める

国内10,000店舗以上の拠点到アクセス（提供）・デリバリー（受取）・決済（支払）の機能を持たせることで、今後ますます市場の拡大が見込まれるEコマース分野での存在感を高めています。大手ネット通販会社や他業態との連携を進めるだけでなく、EC関連事業を担う子会社である（株）ファミマ・ドット・コムが運営するショッピングサイト「famima.com」の機能拡充にも取り組んでいます。

スマートフォンの普及、ウェアラブル端末の登場により、さらに拡大が見込まれるEコマースと、コンビニエンスストアの持つ拠点としての店舗・物流網は相性が良いため、リアルとネットのさらなる連携を強化することで、大きな成長を目指すことのできる分野であると期待しています。

今後の展開

これまでにない新たなネット関連のサービスや商材を取り込み、物販以外での日商拡大に向けた事業をオープンな環境で構築していきます。また、2014年度に全店で刷新した新Famiポートを通じ、新たな機能を付加するなど、市場の成長に合わせてサービス面の強化を図ります。



ファミリーマートのCSR

コンビニエンスストアは、社会・生活インフラとして、人々の生活になくてはならない存在となっています。ファミリーマートにおいても、1万店を超える全国の店舗に毎日1,000万人以上のお客さまが来店され、それに応えるストアスタッフの数も10万人を超えています。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、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。

急速に変化する社会に対し、それぞれの地域でお客さまの期待に応え、地域の社会課題の解決に貢献することが私たちの使命であり責任です。商品・サービスの提供を通じ、お客さまや地域社会に「より良い生活」を提供し、毎日を新鮮さにあふれた楽しいものにしていくことを目指していきます。



Fun & Fresh

少子高齢化や単身世帯の増加、IT技術の進化など、かつてないスピードで変化する社会において、「新しい生活スタイルを創造し続け、お客さまの毎日を新鮮さあふれた楽しいものにしていくこと」。そのために私たちファミリーマートは、関わるすべてのステークホルダーの皆様と価値基準や方向性を創り出すための戦略テーマとして「Fun & Fresh」を掲げ、これまで以上にお客さまの生活に寄り添い貢献できる「新しいコンビニエンスストア」に変わっていきます。

バリューチェーン全体で「Fun & Fresh」を実現

～お客さまの期待を超える新しい生活を創造～

ファミリーマートは中期経営計画の目標達成に向けて、現場に赴き外向き・前向きな仕事に取り組み、お客さまにとっての「品質」を向上させること、また、時間・お金・業務における「無駄」の徹底的な排除を心掛け、日々の業務に取り組んでいます。

ファミリーマートが取り扱う中食商品は、原材料調達から、製造、配送、そして、店舗での販売にいたるまで、実に多くのステークホルダーが関わっています。だからこそ、バリューチェーン全体で目標を共有することが非常に重要であり、私たちファミリーマートは、全工程で徹底した品質マネジメントに取り組むことが求められます。

ファミリーマートのサプライチェーン

	調達
関わるステークホルダー	- 原料原産国 - 原材料農家、メーカー - 食品製造・加工会社
求められる対応・課題	- 安全・安心な原材料の調達 - 加工工場における品質管理体制
ファミリーマートの対応	「食材工場点検50項目」による検査 - 原材料台帳、品質保証書の提出 - 主な原材料、原産国、生産国の公開



ファミリーマートが 目指す CSR

将来世代に向けた 価値創出

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、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、次世代を担う子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。

地域社会 共生

社会・生活インフラ企業として、社会のニーズに応え、社会の課題解決に貢献する事業活動を行い、地域社会のより良い将来に貢献します。

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であることを目指します。**



詳細情報はこちら



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

製造	物流	販売
中食製造委託工場	- 配送委託業者 - 配送ドライバー - 配送センター	- フランチャイズオーナー - ストアスタッフ
- 原材料の安全確認 - 品質管理体制 - コンプライアンスの徹底	- 環境負荷低減 - 安全（無事故、無違反）な配送	- オーナーへの経営支援 - ストアスタッフの教育 - 店舗の品質管理 - 店舗運営における環境負荷低減
- 中食製造委託工場のISO9001認証の取得 - 外部専門機関による品質監査 - 全国品質管理会議	- 低公害車の採用 - エコドライブ管理システム - 安全で効率的な配送ルートの確保	- 支援制度 - ストアスタッフ研修 - ストアスタッフ表彰制度の制定

**お客さま、
地域社会に
価値を提供**

社会・生活インフラを支える「人」

ファミリーマートが社会・生活インフラとしての使命を果たすために、最も重要となるのはそこで働く「人」です。本部の社員だけでなく、オーナーやストアスタッフなど、さまざまな「人」の支えがあって、事業を継続することができているのです。そのため、ファミリーマートでは、「人」と共に成長・発展する「共同成長の精神 (CO-GROWING)」に立脚することで、お客さま、そして社会に対し、果たす責任や存在価値を最大化できていると考えています。



働きやすい職場環境の構築

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める「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に加えて、社員の育児や介護をサポートするため、下記の制度を設けています。

制度利用者数推移 (人)

	12 / 2	13 / 2	14 / 2	15 / 2
育児休暇・育児休職	31 (13)	37 (13)	34 (14)	39 (15)
育児勤務	32	39	42	43
介護休職	3	1	3	1
地域限定勤務	27	42	55	69
転居配慮	20	17	2	11

※ 2014年度は出産予定者 15 名全員が育児休職を取得
※ (): 当該年度に新たに育児休職を取得した人数

障がい者雇用、再雇用の推進

ファミリーマートは障がい者雇用の推進に取り組み、採用地域や職域の拡大を図りつつ、入社後のフォローに重点を置き、支援機関との連携強化を進めています。また、高齢化社会や団塊世代の定年退職者の増加を受け、2006年度から定年退職者再雇用制度を設けています。

障がい者雇用率 (%)

年	雇用率
2013年3月	1.96
2014年3月	1.87
2015年3月	1.83

定年退職者再雇用人数 (人)

年度	人数
2012年	29 (10)
2013年	33 (12)
2014年	35 (13)

※ (): 当該年度に新たに再雇用した人数

人財育成

人財戦略 (社員研修制度)

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。なかでも「人財の育成」については、お客さまに「気軽にこころの豊かさ」を提供するため、自ら「感じ」「気づき」「行動する」人財を支援する教育プログラムを設けています。

2015年度は新たに女性リーダー育成セミナー、管理職向けのダイバーシティーマネジメント研修を行い、特に女性活躍推進に一層注力するとともに、管理職候補者・マネージャー層・部長層の選抜研修も新設、管理職の育成プログラムも充実させていきます。

社員教育体系 [ファミリーマート・ビジネスカレッジ]

	ランクアップ領域	キャリアアップ領域	キャリアデザイン領域	ダイバーシティ領域	自己啓発支援	業務知識
管理職層		管理職研修 選抜研修 キャリアアップセミナー		ダイバーシティーマネジメント研修		
担当者層	昇格時研修		年齢別研修	女性向けキャリアデザインセミナー 女性リーダー育成セミナー 中途入社3年目研修 グローバル人材育成プログラム	英語学習支援制度 通信教育制度 外部セミナー受講制度	FC契約書研修
		入社3年目研修 入社2年目研修 新入社員研修		外国人向け語学・ビジネススキル研修		

グローバル人材育成プログラム

企業の活躍の場が世界へ広まる中、人材の国際化が求められています。No.1チェーンを目指すファミリーマートにとって、グローバル人材の育成は必要不可欠な取り組みであり、急務となっています。そのため、2013年よりグローバルな事業の発展に寄与する人材の育成を目指し、「グローバル人材育成プログラム」を開始しました。これは、フィリピンでの「海外語学研修」のほか、タイに開設した「FamilyMart Academy」などで「海外就業体験研修」に取り組むものです。

海外展開の成功には、ファミリーマートの事業やその地域の情報に精通している社員の活躍が欠かせません。語学力だけでなく、相手の国の歴史や生活習慣、国民性を理解し、指導力や協調性、責任感、そして行動力のあるグローバル人材の育成を目指しています。



管理職・中堅層社員研修コース



FamilyMart Academy (タイ研修センター)

FamilyMart Academyは、2014年3月、タイのバンコクに海外というフィールドで実践を通じてグローバル人材としての資質を磨く場として開設されました。若手社員を対象とした実務研修からスタートし、さらに管理職・中堅層の「海外就業体験研修」へと展開し拡大させ、海外で即戦力として活躍できるグローバル人材の育成に取り組んでいます。



ストアスタッフの育成支援

ファミリーマートが社会に対して責任を果たし、存在価値を最大化するためには、お客さまと直接接点のあるストアスタッフ一人ひとりの力が不可欠です。ストアスタッフに「誇り」をもって働いてもらうため「人材育成」を徹底し、制度を整えることで、組織体制を強化し、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ます。

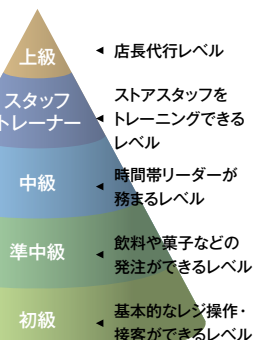
また、お客さまにとっての品質、すなわち「商品の品質」と「お店の品質」を磨き上げていくことが、お客さまに選んでいただけるコンビニエンスストアになるための唯一の手段です。「お店の品質」を担うストアスタッフは、「SQCの徹底」を第一目標に日々の業務に取り組んでいます。

ストアスタッフトータルシステム

「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の向上を図り、自己成長につなげる人材育成システムです。

ストアスタッフ資格取得者
約10万人

※2015年5月現在



スタッフアワード

「スタッフアワード」は、日々、SQCを高いレベルで実践し、お客さま一人ひとりに合わせた接客を行っている優秀なストアスタッフを表彰する制度です。表彰を受けたストアスタッフ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、波及させています。



品質向上

ファミリーマートの戦略テーマ（合言葉）である「Fun & Fresh」には、「楽しさ・新鮮さ」という価値をバリューチェーン全体で実現していくという想いが込められています。中食を扱うファミリーマートにとって、提供する食品の「おいしさの維持」と「品質の確保」はもっともこだわっている部分であり、安全・安心の提供は欠かせないテーマです。

原材料調達

原材料の品質衛生管理

中食商品の原材料は、ファミリーマートが規定する50の点検項目の審査を受け、また、「原材料品質保証システム」に登録された原材料の規格や産地証明書などの書類審査に合格したものを採用しています。

海外（中国）の原材料メーカーのマネジメント

最終加工地が中国の食材については、「ファミリーマート中国工場フードディフェンス・労務管理チェック表」を作成し、メーカーによる評価の確認を実施しています。その項目は品質、環境管理だけでなく、人権、児童労働、差別など、ILO国際労働基準に基づく確認項目も含まれています。

また、中国の食材工場については、巡回、製造立会いの実施はもとより、ファミリーマートで使用する食材製造期間中の予告なし工場点検を実施しています。

この取り組みは、サプライチェーンを通じたCSR管理対策として、今後中国以外の国、地域にも拡大する予定です。



<http://www.family.co.jp/goods/ff/chicken>

ファストフードの原産国や生産国などをHP上で公開
ファストフードやおでん、中華まんなどについては、ホームページ上で、主な原材料、原産国、生産国（最終加工地）を公開しています。

※ファストフード産地表示の一例です。

食品製造

製造現場の品質衛生管理

全国の製造委託中食工場は、ファミリーマートの品質衛生管理基準のもと、原材料の入荷から調理・盛付・出荷にいたる工程で、工場で働く社員の衛生管理を行っています。

また、外部の専門検査機関による79の点検項目に基づいた品質監査を年3回実施しています。

さらに、工場の品質管理責任者を集めた「全国品質管理会議」を隔月で開催。品質衛生管理に関する情報共有や外部講師によるセミナーなどを行い、安全・安心な商品供給体制の向上に努めます。



添加物削減の取り組み

ファミリーマートは、2002年3月以降、品質とおいさを両立させながら、中食商品の食品添加物の削減に段階的に取り組んできました。

食品添加物の削減

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

Fun & Fresh

詳細情報はこちら



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

物流

商品に適した温度管理

製造工場できあがった商品を、工場から配送センターに、そして配送センターから各店舗へと、商品ごとに「定温」「チルド」「冷凍」の温度帯に分け、徹底した温度管理の中配送されます。

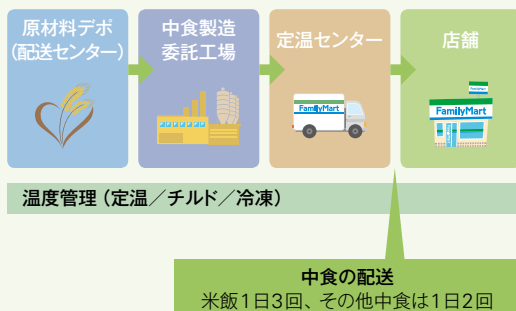
商品は「定温（18℃±2℃）」「チルド（3～8℃）」を扱う定温センター、「冷凍（-25℃以下）」を扱う冷凍センターにおいて保管・仕分けされ、最適な温度で管理されます。



効率のよい配送で常に新鮮な商品をお届け

常に新鮮な商品をお届けするために、弁当やチルド商品は1日3便の店舗配送を実施しています。配送車両には、「定温室」と「チルド室」の2つを備えた定温車両のほか、冷凍商品を配送する冷凍車両、常温商品を配送する常温車両を使用。品質を保持しながら、スピーディで効率の良い配送を行っています。

物流プロセス



店舗

品質衛生管理の徹底

店舗のストアスタッフは、商品ごとに定められた販売期限、温度管理などに基づいて、オペレーションマニュアルに従い、品質衛生管理を徹底しています。

販売期限のチェックや什器の温度チェック、手洗い・消毒の徹底など、万全な体制で安全・安心な商品をお届けします。



オペレーションマニュアル



品質衛生管理ハンドブック

環境負荷低減

ファミリーマートは、社会・生活インフラとして地域社会、お客さまにとってなくてはならない存在であるために、365日、長時間の営業を続けています。ファミリーマートの事業活動で発生する環境負荷の約90%は店舗運営によるものであり、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責任となっています。

詳細情報はこちら

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

ファミリーマートの環境方針

ファミリーマートは加盟店・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、常に地球環境に配慮した取り組みを心掛け、すべてのステークホルダーに対する責任を果たします。その

実現のために、定期的に環境影響を評価し、環境目的・環境目標を設定して継続的改善を図るとともに、環境への汚染予防に取り組むことを基本方針として定めています。

ファミリーマート環境方針（概要）

1998年11月16日制定・2007年3月1日改訂

I. 事業活動を通じた環境配慮

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

II. 環境関連諸法規の遵守

III. 組織の整備と啓発活動

IV. 環境方針の公開

環境マネジメントシステム

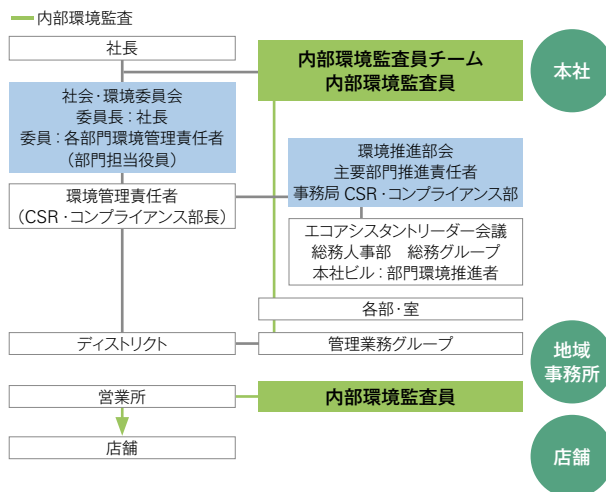
1999年以来、社長をトップとする全社的体制で環境マネジメントシステムを推進し、全店舗と本部全事業所で継続的な環境改善に努めています。



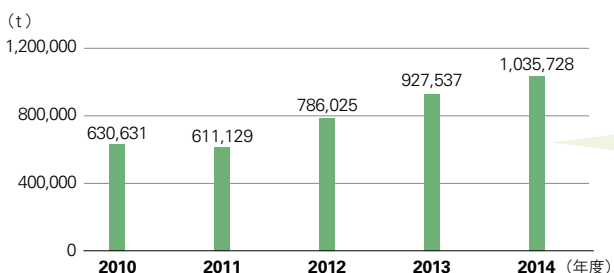
外部機関による外部環境審査のほか、CSR・コンプライアンス部とディストリクト管理業務グループの社員が、内部環境監査員の資格を取得し、社員による内部環境監査体制を充実させ、運用状況を厳しくチェックしています。

2014年度は池袋本社内全部門、全地域事業所、全店舗の内部環境監査を実施し、外部機関によるISO14001定期審査においても「認証継続」の評価を得ました。

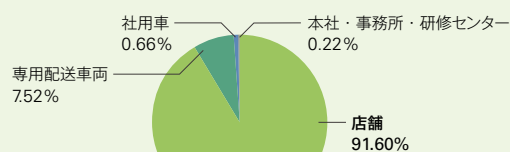
環境マネジメントシステム推進体制



ファミリーマート全体のCO₂排出量推移



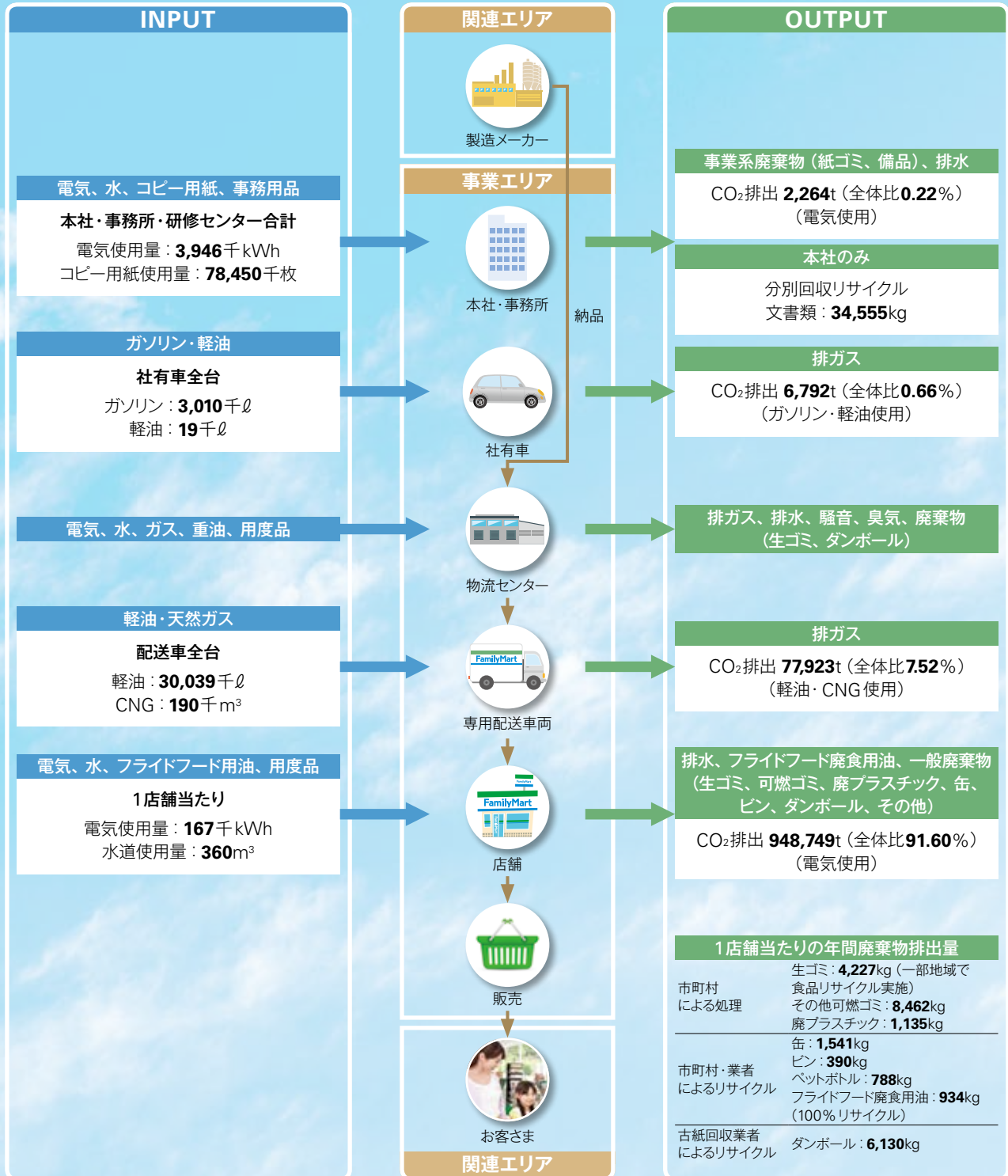
CO₂排出内訳（比率）



CO₂排出量の9割以上が店舗から排出されています。

ファミリーマートのマテリアルフロー

ファミリーマートは、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、家主からの請求書など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。

環境負荷低減の 具体的な取り組み

店舗施設における 環境負荷低減の取り組み

詳細情報はこちら

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

太陽光発電の取り組み

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、店舗屋根を有効活用し太陽光パネルを2015年5月末現在、1,482店に設置。発電電力を売電するとともに、クリーンエネルギー発電によるCO₂排出量削減に取り組みます。



消費電力の削減

ファミリーマートは、2004年にコンビニエンスストアとしては初めて、LEDを採用したファサード看板を導入しました。それ以来、導入店舗数を増やすとともに、LED看板のさらなる省エネ化に取り組んでいます。駐車場照明は、2013年2月からLED照明を導入しています。

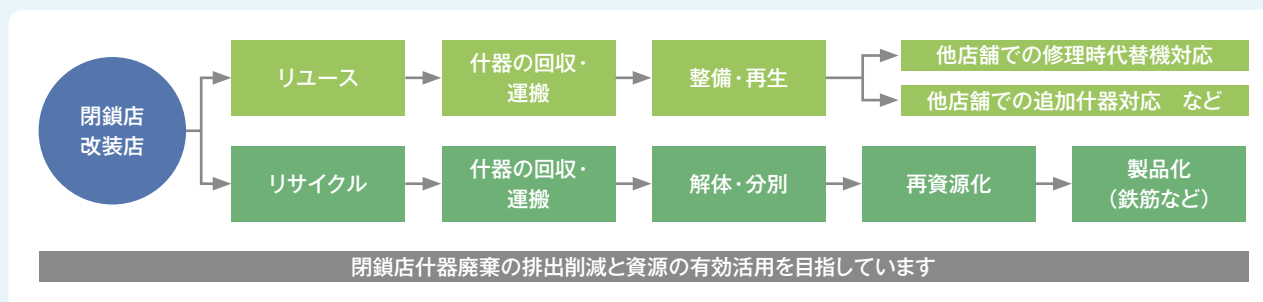


閉鎖店什器のリサイクル活用

店舗の改装や閉店に伴う、カウンター周りの什器・備品のうち、再生利用可能なものは整備・再生し、既存店の追加什器や修理代替機として再利用（リユース）することで、コスト

を大幅に削減しています。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。

閉鎖店什器の活用



廃棄物削減の取り組み

詳細情報はこちら

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

食品リサイクル推進の拡大

店舗から出る食品廃棄物（弁当やおむすび、フライドチキンなどの売れ残り）は、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により飼料、肥料、メタンにリサイクルしています。店舗および中食工場で回収された食品残さの一部は、養豚用に液体飼料（リキッド・フィーディング）化し、リサイクルループを構築しています。

廃食用油回収システム

フライドチキンなどの揚げ物に使用された廃食用油は、許可されたリサイクル事業者により飼料用、染料用、洗剤用、石鹸用に100%リサイクルされています。

2014年度は、全店舗から排出された廃食用油934Kgの全てをリサイクルしました。

レジ袋の削減

ファミリーマートでは、お客さまに便利にご利用いただきながら、レジ袋の削減に努めるために、不要なレジ袋とならないよう、お客さまにレジ袋の要不要を確認するお声掛けをしています。また、レジ袋の適正サイズの使用と強度を維持しながらの薄肉化や、店内放送・レジ液晶POP・店内ポスターなどでのマイバック持参の啓発活動を積極的に行い、使用削減のご協力をお願いしています。

容器の環境配慮設計

■ バイオプラスチック容器

2007年から、カーボンニュートラルな容器である、植物（とうもろこしやさとうきびなど）を原料にした容器（バイオマス容器）を使用しています。現在、サラダ3アイテムにこの容器を使用し、さらにグラタンには間伐材を使った容器を使用し、CO₂排出量を削減しています。

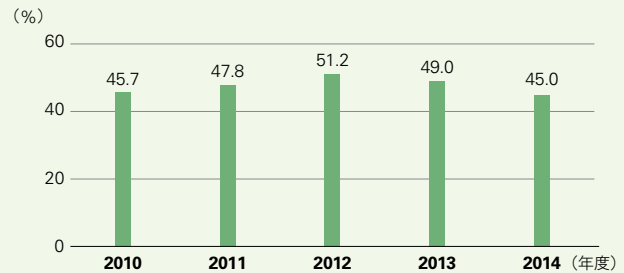


■ 弁当容器の集約化

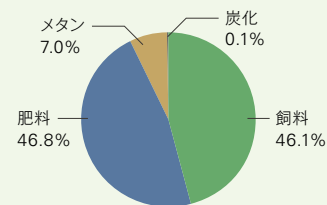
弁当容器の素材変更や、型の集約により、機能性の向上、環境負荷の低減に取り組んでいます。プラスチック使用量の削減や、在庫管理における省スペース化・省力化に寄与するなど、コスト削減にも大きく貢献しています。



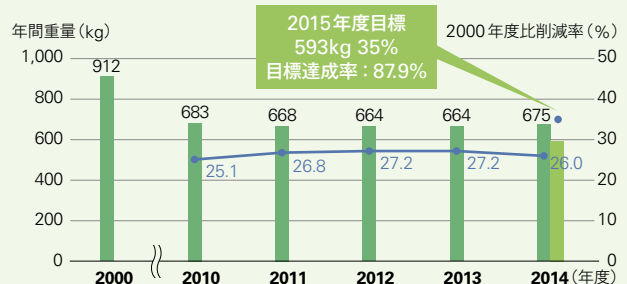
食品リサイクル率推移



食品リサイクルの種別構成比



1店舗当たりレジ袋使用量と2000年度比削減率



■ サイドシュリンク包装

弁当の包装を、容器全体をラップする「フルシュリンク包装」から容器とふたの結合部分のみフィルムを装着する「サイドシュリンク包装」への全面切り替えを進め、包装用フィルムの使用量削減に取り組んでいます。



「フルシュリンク包装」では弁当容器一つにつき約1.5gのフィルムを使用していましたが、「サイドシュリンク包装」で使用するフィルムの量は約0.5g。これにより、プラスチック原料は年間385t削減、CO₂排出量は1,372tも削減することができます。



社会・生活インフラとして果たすべき使命

店頭での募金活動は、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1,000万人以上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す。また、東日本大震災以降、コンビニエンスストアにおける被災地支援や地域の安全拠点、防災拠点としての役割は拡大しています。ファミリーマートは、社会・生活インフラとして、地域の皆様に安全・安心や活力を提供する、付加価値を持ったコンビニエンスストアを目指し、地域社会の課題解決に取り組んでいます。

ファミリーマートの募金活動

全国のファミリーマートの店頭募金は、「夢の掛け橋募金」として、ファミリーマートのマッチングギフト（店頭募金の10%）、Famiポートの寄付先指定募金とともに、未来の子どもと地球のための活動に取り組むNGO／NPO4団体の活動支援資金として寄付しています。

詳細情報はこちら

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

事業支援を行っている NGO／NPO

公益社団法人
セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン



特定非営利活動法人
国際連合世界食糧計画 WFP 協会



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）



公益財団法人
米日カウンシル・ジャパン
TOMODACHI イニシアチブ



FamilyMart
夢の掛け橋募金

寄付先
指定募金



Famiポート

マッチングギフト
（店頭募金の10%）



（株）ファミリーマート



全国のファミリーマート
店頭募金



使途限定

グローバルCSR活動

防災プログラムによる教育支援

ファミリーマートのグローバルCSRは、各国の子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。

「子ども支援」においては、防災に関する教材の開発、教員や子どもたちへの研修、防災キャンペーンや避難訓練の実施など、体系立てたプログラムを組んで継続的に取り組んでいます。2014年度はタイのバンコクにおける子どもたちの防災意識向上プログラム、インドネシア共和国北ジャカルタの学校における防災能力向上プログラムを実施しました。



セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンへファミリーマートが拠出している国・地域における防災（災害リスク軽減）のための支援事業への使途を指定して寄付

FamilyMart

グローバル子ども募金



TOPICS

ありがとうの手紙コンテスト



「ありがとうの手紙コンテスト」は、気持ちを「文字」や「言葉」にすることで、伝えること、コミュニケーションを持つことの大切さを子どもたちに学んでもらいたいとの思いからスタートしました。6回目を迎えた2014年は、43,139通の素敵なお手紙をご応募いただきました。

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）の各賞が、池上彰審査員長ほか4名の審査員により、選出されました。

VOICE

今の社会にはメールや無料通話アプリが普及し、文章で表現して相手に想いを伝える機会が減ってきました。だからこそあえて「自分の手で書く」という貴重な機会になっているのがこのコンテストだと思います。

6年間継続することで、言葉の力、手紙の持つ力強さを再認識させてくれるコンテストに育ってきたように思います。

審査員長
フリージャーナリスト
池上 彰氏



災害時に果たす役割

地震や台風、豪雪などの災害時に、地域社会の皆様を支援するのも、社会・生活インフラとしてのファミリーマートの重要な使命の一つです。そのため災害が発生した際は、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など、さまざまな取り組みを行っています。

仮設店舗

東日本大震災の被災地では、4つの自治体と協議し、短期間での開店を可能にするユニット工法を導入した仮設店舗を開店させました。仮設店舗は商品の提供やストアスタッフの雇用に加えて、地域の皆様のコミュニティの場としての機能も担いました。



移動販売車

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。2014年2月には、記録的な豪雪で道路が封鎖され、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、移動販売車を臨時営業しました。





長期的な視点と 前向きなビジョンを持って

社外取締役
小宮山 宏

※ 経歴についてはP7をご参照ください。

このたび社外取締役に拝命いたしました小宮山でございます。小売業の会社で社外役員を務めるのはこれが初めてですが、これまでの経験を活かし、微力ながらファミリーマートの成長に向けた挑戦のお手伝いをさせていただきたいと意気込んでおります。

拡がるコンビニエンスストアの可能性

日本企業が将来戦略を考える際、社会が大きな変革期にあることを意識せざるを得ません。高度成長期のようにモノを持つことがゴールであった時代から、サービスなど「モノ以外」の要素が人の心を満たす時代へと移行しつつあります。小売業で言えば、ビジネスの中核は商品そのものから、顧客と直接コンタクトする「場」へと変化してきています。これまで別々のフィールドで事業を展開してきたネットビジネスや宅配のような分野も、顧客との接点に焦点を当てて新たなビジネスを構築することになり、競争環境もこれまでとは一変するかもしれません。

競争環境が厳しさを増す日本のなかでも、消費者の厳しい目に鍛えられながら成長してきたコンビニエンスストアは、小商圏での小売ビジネスにおいては一日の長があると言えます。商品開発や店舗運営におけるきめの細かさは、日本の小売ビジネスのみならず、海外においても小売業をリードすることのできる強みになるものと考えています。

超高齢社会が抱える課題を解決する際にも、地域に深く根差した拠点を持つコンビニエンスストアは多くの可能性を秘めていると感じます。健康でありたい、前向きに充実した日々を送りたい、と考えるシ

ニア層が、人と触れ合ったり、新たな発見をしたりすることのできる「場」を提供することも、今後のコンビニエンスストアが果たすべき重要な役割になっていくことでしょう。もちろんシニア層が労働力として参加することの可能性も見逃すわけにはいきません。

いずれにしても、単にモノを売るだけではなく、「場」としての面白さを新たな特性として付加することができれば、コンビニエンスストアの可能性は大きく拡がるのではないのでしょうか。

長期的な視点を持って

このように、私はコンビニエンスストアの将来について明るく前向きなイメージを持っていますが、短期的・中期的にどのような成長戦略を描くかについては、取締役会の議論にまずは耳を傾けたうえで、より長期的な視点で自分なりの意見を述べていきたいと考えております。

ファミリーマートは監査役設置会社です。社外取締役に、マネジメントの意思決定について、その妥当性や適法性を監査する役割を持つ監査役とは別の視点でチェックすることが求められます。その意思決定が短期的なものになっていないか、企業としての中長期的な成長につながる「攻め」の施策になっているかどうかを、先にお話したコンビニエンスストアの将来像を念頭に置きながら議論することを心掛けたいと思っています。



多角的な視点を活かす 仕組みづくりを

社外監査役
高岡 美佳

※ 重要な兼職の状況については P6 をご参照ください。

ファミリーマートの社外監査役をお引き受けしてから4年が経過しました。この間、コンビニエンスストアの置かれた事業環境にも変化がありましたが、それぞれの局面に求められるガバナンスが機能し、局面に合った経営陣のリーダーシップが発揮されてきたとの印象を持っています。

多様な視点はイノベーションの源

監査役の役割は本来、取締役の職務の執行が法令・定款を遵守して行われているか、経営判断に関わる事項に不当な点がないか、また会計監査人の監査の方法・結果が相当であるかを監査することで、株主に対する受託者責任を果たすことにあります。それに加えて、私は独立した立場から、社内には気付かない、客観的な視点からの意見を述べることも必要であると考えています。

企業が人材の多様性を必要とするのも同じ理由からです。多様なバックグラウンドを持った人材が多角的な視点から意見を出し合うことで、それまで気付かれなかった新たな発見があり、議論も活発化します。企業活動がグローバル化し、事業環境が複雑化する中で、多様な人材が採用され、イノベーションを生み出す仕組みが整備されつつあることを前向きに捉えています。

社外取締役との連携も積極的に

2015年6月より適用されたコーポレート ガバナンス・コードでは、社外取締役・社外監査役の果たすべき役割が明確に定義されました。

監査役会については、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が会社法で定められていることについて、社外監査役の持つ独立性と、常勤の監査役が持つ社内での高度な情報収集力を有機的に組み合わせるべきであるとしています（原則4-4の補充原則）。

ファミリーマートの監査役会では、常勤監査役と社外監査役との間で常に真剣な議論が交わされていますが、より深みのある議論がなされるためにも、常勤監査役と社外監査役の連携や、常勤監査役と社内との連携、また効果的な情報収集を可能にする仕組みづくりが必要になると感じています。

また社外取締役についても、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、監査役または監査役会との連携を確保すること（原則4-4の補充原則）、もしくは独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図る場として独立社外者のみを構成員とする会合を定期的を開催すること（原則4-8の補充原則）、などが推奨されています。

今般、取締役会に社外取締役が加わり、経営を監督する立場にも社外の視点が加わったことで、より多角的な視点での議論が交わされることになると期待しています。従来の監査役会メンバー間での連携に加え、社外取締役とも積極的に連携する仕組みを模索していきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス及び内部統制

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、法令遵守（コンプライアンス）体制ならびに業務の適正を確保するための体制を構築し、その上で情報開示（ディスクロージャー）を行い説明責任（アカウンタビリティ）を果たしていくことが、コーポレート・ガバナンスを確保することになると考えています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスについて

当社の取締役会は、10名の取締役（うち1名は社外取締役）で構成し、原則として毎月1回開催する取締役会において、会社の重要な業務執行の決定と職務の監督を行っています。また、執行役員制を採用し、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。なお取締役の任期は1年と定めています。

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。

現状の体制を採用する理由

当社は、監査役（監査役会）設置会社として、社外監査役を含めた監査役による経営監視を十分機能させることで監視・監督機能の充実と意思決定の透明性を確保しています。この監査役による経営監視を主軸とした企業統治体制に加えて、取締役会による経営監督の実効性と意思決定の透明性を強化・向上させることを目的に、独立性の高い社外取締

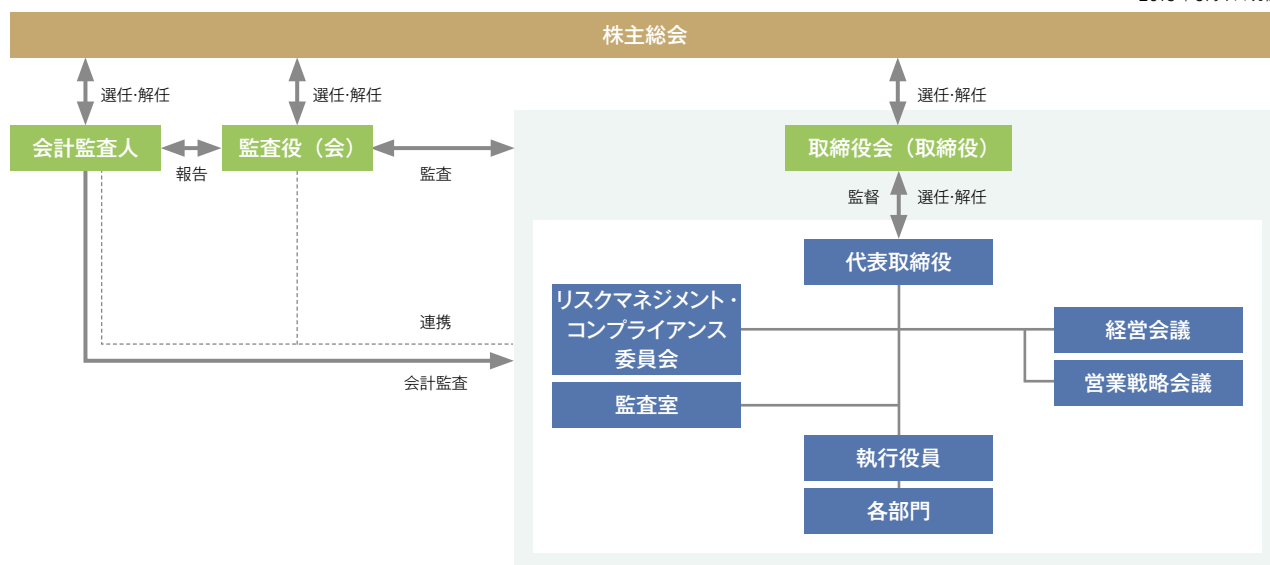
当社は監査役制度を採用しており、監査役は4名（うち3名は社外監査役）です。監査役は、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、監査室及び会計監査人からの報告聴取等を実施することにより、業務及び財産の状況を調査し、取締役の職務執行を監査しています。加えて、グループ会社の監査役とともに定期的に連絡会を開催し、グループ全体としてのガバナンスの確保にも努めています。なお監査役の任期は4年と定めています。

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

役を選任しています。社外取締役を含む取締役会と社外監査役が過半を占める監査役会を基礎とした現状における当社の企業統治体制は、当社が構築すべきと考えている透明度の高い経営システムの構築に合致したものであると考えています。

コーポレート・ガバナンス体制図

2015年6月1日現在



各会議体の機能

		2014年度開催回数
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議をする際の諮問を行う。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。また取締役会決議事項について、取締役会に上程する議案の代表取締役決定を行う。	23回
営業戦略会議	営業・商品・開発活動に関する重要な事項について代表取締役が決議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。	10回 ^(注)

(注) 2014年度は開発・営業政策会議

2014年度の主な議題と意思決定

2014年 3月	株式会社ゆうちょ銀行のATMを展開することを決定
2014年 3月	新業態店舗(外食との一体型店舗)の展開及び株式会社フジオフードシステムとの包括提携契約締結を決定
2014年 6月	株式会社ジャパンネット銀行との資本業務提携を決定
2014年 6月	中食構造改革委員会 進捗報告
2014年10月	物流構造改革委員会 中間報告
2014年11月	会計センターの拠点再編について方針を決定

社外取締役と社外監査役の状況

当社の社外取締役は1名、社外監査役は3名です。

社外取締役は、専門的な見識を有した外部者としての立場で、取締役会への出席等を通じて会社の重要な業務執行の決定と取締役の職務の監督を行い、当社の企業統治及び企業価値の向上に役割を果たしていただけると判断しています。

社外監査役は、専門的な見識を有した外部者としての立場で、取締役会への出席等を通じて取締役の職務執行の

状況について監督し、経営監視の実効性を高め、当社の企業統治及び企業価値の向上に役割を果たしています。

社外取締役1名及び社外監査役3名のうち、社外取締役小宮山 宏氏ならびに社外監査役 高岡 美佳氏及び岩村 修二氏の両氏は、東京証券取引所の定める独立役員の要件を満たしており、同取引所に独立役員として届出しています。

社外役員の独立性に関する基準

当社における社外取締役及び社外監査役を独立役員として認定する際の基準を明らかにすることを目的として、取締役会の承認により「社外役員の独立性に関する基準」を

制定しています。社外取締役及び社外監査役候補者の検討にあたっては、同基準による独立性を有することを前提としています。

社外取締役及び社外監査役の選任理由

社外取締役

氏名	選任の理由
小宮山 宏	学界及び実業界での長年の経験と見識を活かして当社の経営陣から独立した立場での厳格な監督が期待できると判断しました。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。

社外監査役

氏名	選任の理由	2014年度取締役会出席率	2014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% (20回中20回)	100% (12回中12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。	95% (20回中19回)	100% (12回中12回)
岩村 修二	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。	95% (20回中19回)	100% (12回中12回)

役員報酬と監査報酬の算定について

取締役及び監査役の報酬は、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」及び退任時支給の「積立報酬」によって構成されます。このうち「基本報酬」は、固定報酬及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)。非常勤取締役の報酬は、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。

常勤監査役の報酬は、月次支給の「基本報酬」である固定報酬及び退任時支給の「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)	444	444	—	—	—	11
監査役(社外監査役を除く)	23	23	—	—	—	1
社外役員	37	37	—	—	—	3

(注) 上記には、2014年5月29日開催の第33回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2014年12月19日に逝去により退任した取締役1名が含まれています。

監査報酬

区分	2013年度		2014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	80	2	80	9
連結子会社	2	—	9	—
計	82	2	90	9

(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

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、「CSR・コンプライアンス部」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及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

「CSR・コンプライアンス部」は、リスクマネジメント・コンプライアンス、財務報告に係る内部統制、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、状況に応じ取締役及び監査役を派遣して経営を把握し、業務の適正を推進しているほか、主要な内部統制項目

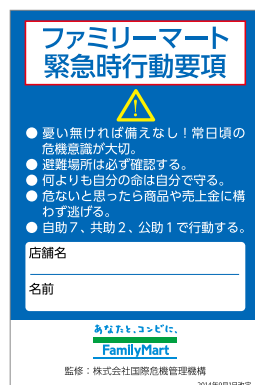
の体制整備についての助言・指導や、グループ会社の教育・研修などを行っています。さらに、グループ会社の監査役と当社の監査役会との定期的な情報交換、施策の連動等を行い、グループとしての内部統制システムの整備を図っています。

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及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、コンビニエンスストアとしてのお客様に対する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。役員及び社員は、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)ファミマ・ドット・コム、(株)ファミマ・リテール・サービス、(株)イベントファイ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。

個人情報保護については、個人番号も含め、必要に応じてルールや運用の整備・見直しを行い、法令の制定・改正や個人情報に関する社会からの要請に対応してまいります。



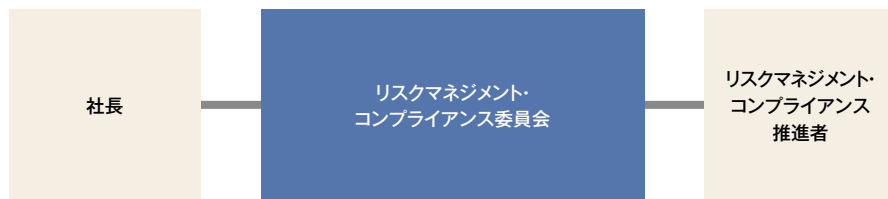
プライバシーマーク

ファミリーマートのリスクマネジメント・コンプライアンス

リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制

企業活動を取り巻く社会の認識は厳しさを増しており、各企業においては事業の規模と領域の拡大・変更に伴い、リスク・コンプライアンスの対象領域は変化しています。

ファミリーマートにおいては、以下の体制のもとで事業上想定しうる様々なリスクへの対応や、必要なコンプライアンス体制の構築を進めています。



リスクマネジメント・コンプライアンス委員会

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、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。また必要に応じてRC（リスクマネジメント・コンプライアンス）分科会を設け、個別事案の検討を行っています。

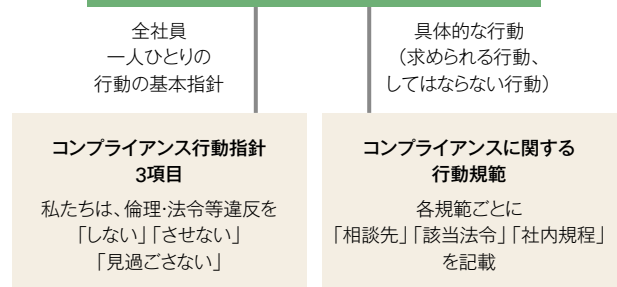
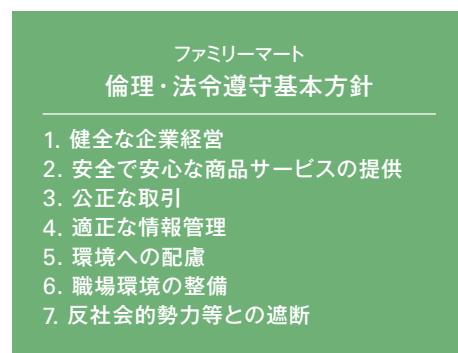
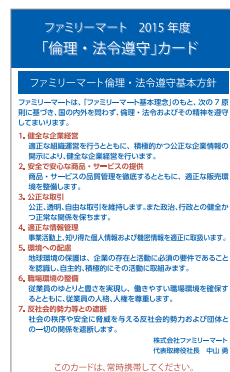
リスクマネジメント・コンプライアンス推進者

実務推進の体制として、各部門長を推進責任者とし、日常の業務の中で部門毎のリスクマネジメント及びコンプライアンスの推進を行っています。

倫理・法令遵守基本方針等

「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。

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。



リスクマネジメント・コンプライアンスの主な活動

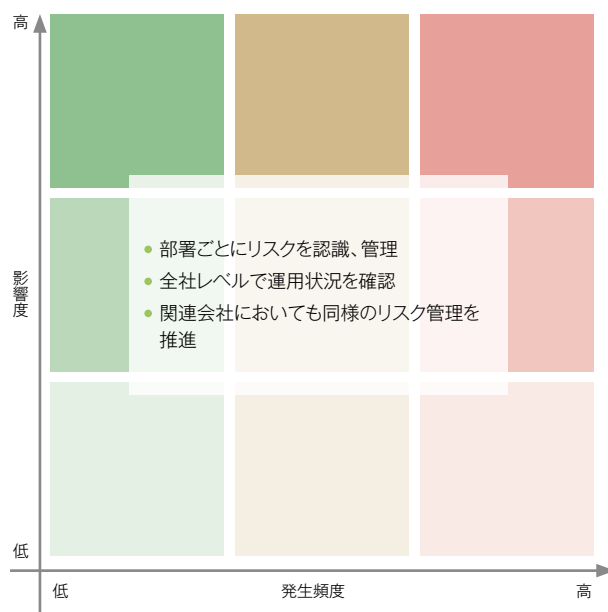
年間を通じて以下のような活動を行っております。

- 各部門の職務上のリスクの洗い出し
- 方針・規程／基準の整備、コンプライアンスに関する行動規範の改定
- 全社員への教育
- リスクマップの作成
- 重点的に対処すべきリスクの抽出

リスクマップ

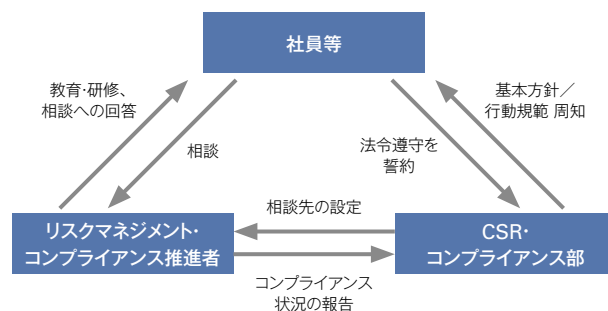
各部門が直面する可能性のあるリスクを、発生頻度、影響の強弱等により要因別に評価・分類した「リスクマップ」を作成し、リスクの影響等を最小化するための体制・方法等について規程・マニュアルの整備を行っているほか、e-ラーニングやワークショップ等を通じて全社的なリスクに対する意識の醸成を図るといった取り組みも行っています。

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。



コンプライアンス活動

ファミリーマートは、社員等が事業の遂行にあたり倫理・法令を遵守した適切な行動をとるために、右の図のようなコンプライアンス活動を推進しています。リスクマネジメント・コンプライアンス推進者が主要な法令を洗い出し、これに対応する社則の整備を行うなど、ファミリーマートのコンプライアンス状況の精度を高めています。



世の中に向かって正直に

ファミリーマートは、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おり、また法規制や価値観の異なる海外にも積極的に展開しています。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・コンプライアンス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、リスクマネジメント・コンプライアンスに真摯に取り組み、「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。

2014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。決算概要及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	約10回
海外IR	米国、欧州、アジアにて主要な投資家への訪問説明を実施。決算概要及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

組織図

(2015年6月1日現在)



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)

	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	15年3月期
小売業全体	134,784	134,097	135,564	136,709	137,184	141,136	139,459
百貨店	7,844	7,054	6,727	6,723	6,649	6,893	6,701
スーパー	12,815	12,513	12,852	12,978	12,905	13,250	13,292
コンビニエンスストア	8,056	7,938	8,266	8,976	9,542	10,017	10,543

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）

	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	15年2月末	前期差
セブン-イレブン・J	12,298	12,753	13,232	14,005	15,072	16,319	17,491	1,172
ローソン	9,527	9,761	9,994	10,457	11,130	11,606	12,276	670
ファミリーマート	7,404	7,688	8,248	8,834	9,481	10,547	11,328	781
エーエム・ピーエム・J	1,124	1,104	469					
サークルKサンクス	6,166	6,219	6,274	6,169	6,242	6,359	6,353	△6
ミニストップ	1,939	2,021	2,042	2,105	2,192	2,218	2,151	△67
デイリーヤマザキ	1,641	1,626	1,624	1,644	1,617	1,571	1,574	3
セイコーマート	1,039	1,071	1,100	1,132	1,154	1,160	1,161	1
MICSグループ	1,087	1,018	971	920	874	825	785	△40
セーブ・オン	568	568	567	577	582	600	605	5
コミュニティストア	271	282	285	303	313	448	594	146
スリーエフ	712	710	704	710	679	641	558	△83
ポプラ	701	705	700	700	713	655	525	△130
JR東日本	413	416	431	454	502	506	506	—
JR西日本	171	166	165	163	179	179	85	△94
コンビニエンスストア全体	45,061	46,108	46,806	48,173	50,730	53,634	55,992	2,358

(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)

	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	15年2月期
ファミリーマート	1,245	1,273	1,440	1,534	1,584	1,721	1,860
セブン-イレブン・J	2,762	2,784	2,947	3,280	3,508	3,781	4,008
ローソン	1,506	1,472	1,502	1,621	1,693	1,758	1,932
サークルKサンクス	890	852	855	896	878	895	928

既存店日商伸び率（単体）

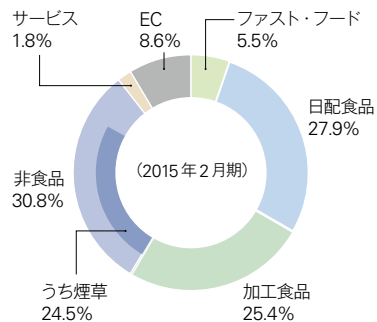
(単位：%)

	09年2月期	10年2月期	11年2月期	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期
ファミリーマート	107.1	97.6	99.8	104.4	98.4	99.6	97.8
セブン-イレブン・J	105.2	97.9	102.2	106.7	101.3	102.3	102.4
ローソン	106.5	95.9	100.8	105.4	100.0	99.8	99.0
サークルKサンクス	104.1	94.4	98.6	103.1	95.2	96.9	96.4

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)

		12年2月期			13年2月期			14年2月期			15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	52,939	110.4	3.5	59,849	113.1	3.8	78,602	131.3	4.6	102,696	130.7	5.5
	日配食品	428,644	107.0	28.4	448,593	104.7	28.4	482,115	107.5	28.0	519,425	107.7	27.9
	加工食品	399,340	105.7	26.4	417,404	104.5	26.3	444,413	106.5	25.8	471,668	106.1	25.4
	酒（免許品）	65,413	101.4	4.3	67,753	103.6	4.3	72,886	107.6	4.2	79,016	108.4	4.2
食品小計		880,924	106.6	58.3	925,847	105.1	58.5	1,005,131	108.6	58.4	1,093,790	108.8	58.8
非食品		511,627	120.9	33.8	526,742	103.0	33.2	547,385	103.9	31.8	573,092	104.7	30.8
	煙草（免許品）	400,196	126.8	26.5	412,414	103.1	26.0	432,279	104.8	25.1	454,891	105.2	24.5
サービス		32,716	107.1	2.2	33,118	101.2	2.1	33,511	101.2	1.9	33,798	100.9	1.8
EC		86,446	121.1	5.7	98,653	114.1	6.2	135,677	137.5	7.9	159,228	117.4	8.6
合計		1,511,714	111.9	100.0	1,584,362	104.8	100.0	1,721,705	108.7	100.0	1,859,910	108.0	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：%)

		12年2月期		13年2月期		14年2月期		15年2月期		16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		52.25	0.33	52.74	0.49	54.82	2.08	44.27	△10.55		
日配食品		36.19	0.39	36.35	0.16	35.71	△0.64	36.28	0.57		
加工食品		37.29	0.66	37.82	0.53	37.68	△0.14	38.34	0.66		
酒 (免許品)		24.59	0.18	24.80	0.21	24.78	△0.02	24.86	0.08		
食品小計		37.66	0.55	38.07	0.41	38.08	0.01	37.92	△0.16		
非食品		15.45	△1.05	15.60	0.15	15.62	0.02	15.87	0.25		
煙草 (免許品)		10.48	△0.59	10.50	0.02	10.50	—	10.78	0.28		
サービス		9.89	△1.27	9.83	△0.06	10.29	0.46	10.41	0.12		
EC		3.37	△0.08	3.69	0.32	4.07	0.38	4.79	0.72		
合計		27.59	△0.72	27.89	0.30	27.73	△0.16	27.80	0.07	28.10	0.30

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

営業実績(単体)

営業実績の推移

		12年2月期		13年2月期		14年2月期		15年2月期		16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	531	26	523	△8	521	△2	508	△13	512	4
	既存店	531	29	527	△4	525	△2	512	△13	513	1
	新店	521	△43	429	△92	440	11	424	△16	480	56
客数(人)	全店	961	17	950	△11	932	△18	914	△18	916	2
	既存店	956	24	956	—	940	△16	921	△19	921	—
客単価(円)	全店	552	18	551	△1	559	8	556	△3	559	3
	既存店	556	17	551	△5	559	8	556	△3	557	1
既存店日商伸び率(%)		104.4		98.4		99.6		97.8		100.5	
平均在高(千円)		5,997	253	6,221	224	6,531	310	6,798	267	6,966	168
商品回転率(回)		31.4	0.1	29.7	△1.7	27.8	△1.9	26.4	△1.4	26.2	△0.2

(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

		12年2月期		13年2月期		14年2月期		15年2月期	
			前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)		前期比(%)
取扱金額(百万円)		1,680,078	104.7	1,791,706	106.6	1,896,979	105.9	2,065,351	108.9
取扱件数(千件)		177,823	103.4	186,852	105.1	195,783	104.8	208,531	106.5

(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



(2015年2月末現在)

店舗数の推移

	12年2月末		13年2月末		14年2月末		15年2月末		16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	387	△ 50	397	10	386	△ 11	416	30	369	△ 47
1FC	5,013	526	5,475	462	6,071	596	6,360	289		
2FC	2,764	59	2,900	136	3,323	423	3,738	415		
加盟店	7,777	585	8,375	598	9,394	1,019	10,098	704	10,725	627
国内プロパー(単体) 計	8,164	535	8,772	608	9,780	1,008	10,514	734	11,094	580
(株) 沖縄ファミリーマート	212	9	220	8	232	12	251	19		
(株) 南九州ファミリーマート	291	7	304	13	333	29	337	4		
(株) 北海道ファミリーマート	52	7	58	6	68	10	75	7		
JR九州リテール(株)	115	28	127	12	134	7	151	17		
国内エリアフランチャイザー計	670	51	709	39	767	58	814	47	836	22
国内計	8,834	586	9,481	647	10,547	1,066	11,328	781	11,930	602
台湾	2,809	172	2,851	42	2,897	46	2,952	55	2,994	42
韓国	6,910	1,399	8,001	1,091	7,925	△ 76	—	△ 7,925		
タイ	687	65	806	119	1,070	264	1,193	123	1,300	107
上海	639	197	741	102	792	51	893	101	998	105
広州	121	33	146	25	142	△ 4	161	19	180	19
蘇州	48	12	70	22	93	23	106	13	122	16
杭州	5	5	17	12	34	17	55	21	80	25
成都			15	15	26	11	36	10	51	15
深圳					6	6	22	16	39	17
無錫					2	2	25	23	47	22
北京							5	5	21	16
東莞							3	3	12	9
中国小計	813	247	989	176	1,095	106	1,306	211	1,550	244
米国	8	△ 2	9	1	9	—	8	△ 1	8	—
ベトナム	18	14	39	21	28	△ 11	71	43	110	39
インドネシア			5	5	12	7	21	9	35	14
フィリピン					39	39	91	52	165	74
海外エリアフランチャイザー計	11,245	1,895	12,700	1,455	13,075	375	5,642	△ 7,433	6,162	520
国内・海外エリアフランチャイザー計	11,915	1,946	13,409	1,494	13,842	433	6,456	△ 7,386	6,998	542
ファミリーマートチェーン計	20,079	2,481	22,181	2,102	23,622	1,441	16,970	△ 6,652	18,092	1,122

出店・閉店数の推移

	12年2月期			13年2月期			14年2月期			15年2月期			16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)	914	328	586	959	312	647	1,355	289	1,066	1,120	339	781	1,000	398	602
うち国内プロパー(単体)	851	316	535	900	292	608	1,284	276	1,008	1,061	327	734	930	350	580

(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(12年2月期:302店)。

設備投資の状況

単体

(単位：百万円)

	12年2月期		13年2月期		14年2月期		15年2月期		16年2月期 (計画)	
	前期比 (%)		前期比 (%)		前期比 (%)		前期比 (%)		前期比 (%)	
敷金	13,164	130.2	20,761	157.7	31,299	150.8	27,633	88.3	18,843	68.2
新設店投資	6,236	131.5	9,522	152.7	15,917	167.2	15,867	99.7	14,158	89.2
既存店投資	2,525	135.4	2,189	86.7	3,003	137.2	8,194	272.8	7,974	97.3
店舗投資計	8,762	132.6	11,712	133.7	18,921	161.5	24,061	127.2	22,132	92.0
内装設備・器具備品等	467	189.7	350	75.0	726	207.1	675	93.0	423	62.7
システム投資	2,858	88.4	3,438	120.3	4,570	132.9	3,442	75.3	6,237	181.2
本部投資計	3,326	95.6	3,789	113.9	5,297	139.8	4,117	77.7	6,661	161.8
リース	13,524	86.2	15,190	112.3	28,027	184.5	38,054	135.8	24,573	64.6
単体設備投資額 合計	38,777	108.0	51,453	132.7	83,545	162.4	93,867	112.4	72,210	76.9
単体減価償却費	13,016	134.0	15,463	118.8	20,204	130.7	25,729	127.3	26,640	103.5

(注) 有形固定資産の減価償却方法については、従来、主に定率法を採用しておりましたが、2016年2月期より定額法に変更いたします。

連結

(単位：百万円)

	12年2月期		13年2月期		14年2月期		15年2月期		16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	46,323	114.9	60,480	130.6	93,256	154.2	111,717	119.8	82,844	74.2
連結減価償却費	16,190	128.7	19,005	117.4	24,459	128.7	30,918	126.4	33,187	107.3

連結対象会社の状況

主な連結子会社

(単位：百万円)

	15年2月末	13年2月期			14年2月期			15年2月期		
	取込比率	営業総収入	営業利益	当期純利益	営業総収入	営業利益	当期純利益	営業総収入	営業利益	当期純利益
全家便利商店股份有限公司 (台湾)	47.44%	31,685	3,120	2,326	38,474	3,842	3,613	44,263	4,727	4,532
(株) ファミマ・ドット・コム	54.25%	6,298	1,366	785	7,645	1,703	929	8,640	1,621	978
FAMIMA CORPORATION (米国)	100.00%	1,087	△220	△259	1,292	△249	△260	1,426	△244	△388
(株) シニアライフクリエイト	82.83%	4,464	325	213	6,257	498	292	8,420	985	585

(注) 1. 取込比率については、2015年2月期末時点における数字となっています。

2. (株) シニアライフクリエイトの2015年2月期は、決算期の変更に伴い、14ヶ月間の数字となっております。

主な持分法適用関連会社

(単位：百万円)

	15年2月末	13年2月期	14年2月期	15年2月期
	取込比率	当期純利益	当期純利益	当期純利益
(株) 沖縄ファミリーマート	48.98%	607	821	862
(株) 南九州ファミリーマート	49.00%	195	30	31
(株) 北海道ファミリーマート	49.00%	△13	△48	△89
BGFretail Co., Ltd. (韓国)	—	3,020	5,471	955
Central FamilyMart Co., Ltd. (タイ)	48.20%	274	△79	△1,662
上海福満家便利有限公司(中国)	30.72%	△1,980	745	1,212

(注) 1. 取込比率については、2015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。

フランチャイズ契約

契約タイプの概要

(2015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。

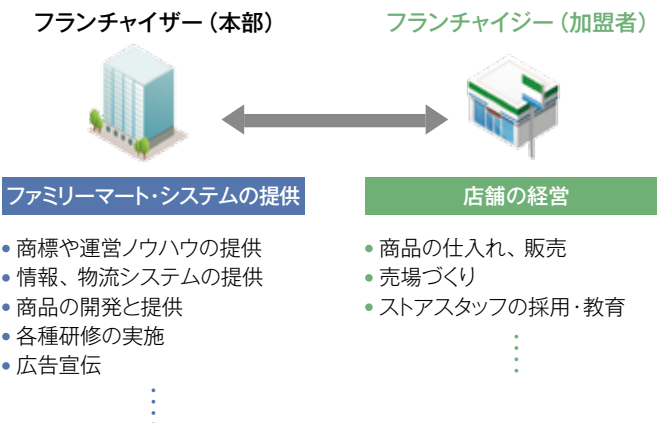
※3. 2FC-Nにおいては、契約時必要資金の一部を融資する制度があります。

(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ー収入として得ています。



主な店舗運営制度

1FC複数店舗奨励金制度	2FC複数店舗経営制度	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。



北村 喜美男

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

エグゼクティブサマリー

- 積極出店を継続するとともに既存店への戦略投資を実行
 - 国内出店数1,120店舗*
 - 全店日商508千円**
 - 既存店日商伸び率97.8%**
 - 差益率27.80%**
- 海外においては台湾で収益拡大・中国で黒字化達成
- 営業総収入・当期純利益において過去最高を更新

* 国内エリアフランチャイザー4社計59店舗を含む

** TOMONYの数値は含まず

ファミリーマートの財務戦略

コンビニエンスストア事業は今後も国内外で成長が見込まれるとの認識から、本業の成長に向けた投資を最優先にしていまいります。具体的には、新規出店に際しての敷金、店舗与件の向上を目的とした店舗投資、加えて成長を支える組織・人材の強化に繋がる本部投資等を指します。一方で、成長戦略の一環としての関係会社への投融資にもキャッシュを振り向けます。海外事業における現地合併企業への投融資が軸となりますが、今後はM&A等のより戦略的な投資も選択肢に入れてまいります。

配当に関しては、成長に向けた投融資に優先的にキャッシュを充てることを前提としつつも、安定的かつ継続的に、業績の成長に見合った成果を株主の皆様へ配分することを基本方針とし、連結ベースで40%の配当性向を目処としております。今後は配当やEPSの成長を通じた還元に加え、自社株買い等の資本政策も視野に入れつつ、一層の企業価値向上に努めることで株主・投資家を含めたあらゆるステークホルダーの皆様のご期待にお応えしたいと考えています。

一方で本部を中心にコスト削減にも努めています。2015年2月期には平型アイスケースをはじめとする戦略什器の投入やサービス端末「Famiポート」の新型機導入等に伴い、1店あたりの出店コストは若干増加しましたが、資材の一括発注や店舗建築工程の効率化等を推し進めることで、出店コストの削減に注力する方針です。

ここ数年の積極出店及び既存店投資等により、キャッシュポジションは若干減少傾向にありますが、2012年度以降に積極出店した店舗の収益力が徐々に高まっていくことで、将来キャッシュ・フローは増加に転じていくことが見込まれます。今後は店舗の収益性を一層高めるとともに、必要に応じて、様々な資金調達方法についても検討を進めていきます。

また、ファミリーマートでは2018年2月期までの中期経営計画として、ROEを10%以上に高めていくターゲットを掲げました。国内コンビニエンスストア事業、海外コンビニエンスストア事業、新規事業の利益拡大により、ROEの改善に努めてまいります。

2015年2月期の業績概況

当期の連結業績は、営業総収入が前期比108.3%の3,744億30百万円、営業利益が前期比93.3%の404億17百万円、経常利益が前期比89.9%の425億20百万円、当期純利益が前期比113.5%の256億72百万円となりました。営業総収入と当期純利益はそれぞれ過去最高を更新しました。

なお当期の配当につきましては、前期から1株当たり4円増配の106円、配当性向は39.2%となりました。

2015年2月期の市場環境

当期のわが国経済は、大手企業を中心にペースアップに踏み切る動きが広がるなど所得環境が改善傾向にあるものの、消費税増税の影響に加え、円安を背景として食料品や日用品をはじめとする生活関連用品などの物価が上昇し、消費者マインドの回復ペースは鈍化しており、小売業界においても依然として厳しい状況が続きました。

小売業全体で見ますと、2014年度における売上高は約139兆円(前年度比1.2%減)となりました。百貨店が約6.7兆円(同2.8%減)、スーパーは横ばいの約13.2兆円となった一方で、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10.5兆円(同5.3%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2014年度には73%にまで拡大しています。

* 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
※ 業界データについてはP24～P25をご参照ください。

2015年2月期の取り組み

国内事業においては、「本気で勝ちに行く挑戦者 ファミリーマート」を掲げ、「店舗与件の優位性」「優れた商品」、店舗運営の基本である「SQC(サービス・クオリティ・クリネス)」の3つに注力し、お客様にとっての「品質」向上に取り組みました。「店舗与件の優位性」については、積極出店を推し進める一方で、将来の収益に大きく貢献する新店への積極投資や、売場再構築のための既存店への什器投資を行いました。「優れた商品」については、客層の拡大に対応し、商品の質を高めると同時に品揃えの拡大に努めました。

海外事業では、アジアを中心とした新興国に、進出地域における積極的な店舗展開と、地域の特性に合わせた商品開発や品揃え拡充による売上高の最大化に努めました。2015年2月期には中国において新たに北京、東莞にそれぞれ進出しました。

営業データと業績分析

市場環境と事業戦略については、P.22～P.45をご参照ください。

営業実績(単体)

既存店客数は、天候不順や個人消費の冷え込み、煙草購入客の減少もあり、前期差19人減少の921人となりました。また既存店客単価についても、消費税増税後の生活防衛意識が残ったこともあり前期を3円下回る556円となりました。これらの結果、既存店日商伸び率は97.8%でした。

営業実績(単体)

	13/2	14/2	15/2	前期差
既存店日商伸び率(%)	98.4	99.6	97.8	
既存店日商(千円)	527	525	512	△13
既存店客数(人)	956	940	921	△19
既存店客単価(円)	551	559	556	△3

(注) 上記には、「TOMONY」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、挽きたてコーヒー「FAMIMA CAFÉ」に、フローズンコーヒー「カフェフラッペ」を導入するなど、メニューの多様化と差別化を図りました。カウンターフードも好調に推移したことから、ファスト・フード全体の売上高は前期比130.7%と引き続き大きく伸長しました。

また、中食商品をはじめとするオリジナル商品の開発と品質の向上に努めました。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」やプライベートブランド「FamilyMart collection」のラインナップ拡充を図り、これが中高年層や主婦層など幅広い客層の来店に繋がった結果、食品全体の売上高は前期比で108.8%、非食品も前期比104.7%となりました。

サービスは前期比100.9%、ECはPOSAカードの伸長等により前期比117.4%となり、売上高全体では前期比108.0%となりました。

商品分類別売上高（単体）

（単位：百万円）

	13/2	14/2	15/2	前期比
ファスト・フード	59,849	78,602	102,696	130.7%
日配食品	448,593	482,115	519,425	107.7%
加工食品	417,404	444,413	471,668	106.1%
非食品	526,742	547,385	573,092	104.7%
サービス	33,118	33,511	33,798	100.9%
EC	98,653	135,677	159,228	117.4%
合計	1,584,362	1,721,705	1,859,910	108.0%

（注）上記にはASDを含んでいません。

2. 差益率（単体）

日配食品や加工食品の売上が貢献したものの、夏場の天候不順等により差益率の高い飲料の売上が伸び悩んだため、食品全体での差益率は前期差0.16%下落の37.92%に留まりました。非食品・サービス・ECの差益率はそれぞれ前期を上回り、差益率全体では前期差0.07%増の27.80%となりました。

差益率（単体）

	13/2	14/2	15/2	前期差
差益率（%）	27.89	27.73	27.80	0.07
うち食品差益率（%）	38.07	38.08	37.92	△0.16

（注）上記には、「TOMONY」及びASDを含んでいません。

店舗展開の状況

当期末の国内エリアフランチャイザーを含めた国内店舗数は前期差781店舗増加の11,328店舗となりました。三大都市圏や地方中心都市への積極出店、鉄道事業者との協業による駅ナカ売店を核としたニューマーケットへの出店に加え、他業態との一体型店舗の出店に注力しました。なお、当期末現在における鉄道事業者との提携は13社、466店舗となりました。また、単体における新店日商は前期差16千円減の424千円となりました。

海外では、韓国において事業再編を実施した一方で、中国・タイ・ベトナム・フィリピンなどの地域で店舗網の拡大に積極的に取り組んだ結果、海外店舗数は5,642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16,970店舗となりました。

店舗開発関連（単体）

	13/2	14/2	15/2	前期差
出店（店）	900	1,284	1,061	△223
閉店（店）	292	276	327	51
ビルドアンドスクラップ（店）	102	96	110	14
新店日商（千円）	429	440	424	△16

（注）新店日商には、「TOMONY」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）

	13/2	14/2	15/2	前期差
国内店舗数	9,481	10,547	11,328	781
海外店舗数	12,700	13,075	5,642	△7,433
チェーン総店舗数	22,181	23,622	16,970	△6,652

（注）BGFretail Co., Ltd.（韓国）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。

連結経営成績

営業総収入は、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等により、前期比108.3%の3,744億30百万円となりました。

営業利益は、主に単体において新規出店や既存店への戦略什器投資に伴い借地借家料及び減価償却費が増加したことにより、前期比93.3%の404億17百万円となりました。また、**経常利益**は、これに加えて韓国の関連会社株式売却に伴う持分法投資利益の減少等により、前期比89.9%の425億20百万円となりました。

特別利益は、韓国の関連会社株式売却益を計上したこと等により155億91百万円、**特別損失**は、店舗閉鎖損失や減損損失を計上したこと等により139億76百万円となりました。

税金及び少数株主利益を控除した**当期純利益**は、前期比113.5%の256億72百万円となり、1株当たり当期純利益は、270円45銭となりました。

セグメント情報

国内

国内事業の営業総収入は前期比107.5%の3,273億42百万円、セグメント利益(当期純利益)は前期比76.9%の148億85百万円となりました。営業総収入の増加は、単体において店舗網の拡大に取り組んだ結果、店舗数が増加したことによるもの、またセグメント利益の減少は新規出店と既存店への什器投資に伴って設備投資が増加したことによるものです。

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、カウンター商品や「FamilyMart collection」のラインナップを拡大することにより、売上の向上と品揃えの差別化を図りました。

タイでは、期初に発生した政情不安から客数が計画を下回る状況の中で、現場運営力の向上に努めたほか、立地を厳選した出店、不採算店舗の前倒しでの閉鎖など、店舗網の再構築に取り組みました。現地パートナー企業であるタイの小売最大手Central Retail Corporation Limitedとのシナジーによる原材料調達や商品開発の強化などにも継続的に取り組みました。

中国では、上海・広州・蘇州・杭州・成都・深圳・無錫の既存各地域での出店を加速したほか、新たに2014年9月に北京、2014年10月には東莞にそれぞれ1号店を出店しました。弁当・惣菜などの中食商品の売上が伸長したことに加え、直営方式からフランチャイズ方式への転換を推進したことにより、収益性が大幅に改善し、中国事業全体で単年度黒字化を達成しました。

これらの結果、海外事業の営業総収入は前期比114.6%の470億88百万円、セグメント利益(当期純利益)は前期比331.1%の107億86百万円となりました。

セグメント別の営業総収入及びセグメント利益

(単位：百万円)

	14/2	15/2	前期比
営業総収入	345,603	374,430	108.3%
国内事業	304,523	327,342	107.5%
海外事業	41,080	47,088	114.6%
セグメント利益(当期純利益)	22,611	25,672	113.5%
国内事業	19,353	14,885	76.9%
海外事業	3,257	10,786	331.1%

(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

資産合計は、前期末より781億8百万円増加し6,662億44百万円となりました。

流動資産は、有価証券が減少したものの、現金及び預金や加盟店貸勘定、未収入金が増加したこと等により、前期末より136億8百万円増加しました。**固定資産**は、店舗投資等により有形固定資産や敷金及び保証金が増加したため、前期末より645億円増加しました。

負債合計は、前期末より587億36百万円増加し3,814億15百万円となりました。

流動負債は、支払手形及び買掛金や未払金、預り金が増加したこと等により、前期末より305億22百万円増加しました。**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282億14百万円増加しました。

純資産は、前期末より193億71百万円増加し2,848億29百万円となりました。これは、利益剰余金やその他有価証券評価差額金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の43.4%から40.9%となり、自己資本利益率(ROE)は前期の9.2%から9.7%となりました。また、1株当たり純資産額は2,872円40銭となりました。

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718億37百万円となり、前期に比べ109億94百万円増加しました。これは、減価償却費が66億32百万円、減損損失が26億50百万円それぞれ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536億74百万円となり、前期に比べ107億2百万円減少しました。これは、有形及び無形固定資産の取得による支出が114億3百万円増加した一方で、有価証券及び投資有価証券の売却による収入が200億20百万円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213億75百万円となり、前期に比べ3億20百万円増加しました。

以上の結果、当期末の資金は、前期末に比べ19億8百万円減少し、1,126億26百万円となりました。

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、景気は回復基調に推移していくものと予測されますが、物価上昇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、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。また、新中期経営計画の施策を着実に実行し、戦略テーマである「Fun & Fresh」を合言葉に、グループ一丸となり、顧客価値を創造する新たなコンビニエンスストア像の構築を推し進めます。

次期の連結業績見通しとしては、営業総収入は当期比110.0%の4,118億円、営業利益は当期比116.0%の469億円、経常利益は当期比114.5%の487億円、当期純利益は当期比81.8%の210億円を見込んでいます。なお、当社の有形固定資産の減価償却方法については、従来、主として定率法を採用していましたが、次期より定額法に変更いたします。この変更により、従来の方法に比べて、次期の営業利益・経常利益の予想は、それぞれ28億円増加しています。

営業数値計画（単体）

	15/2	16/2（計画）	前期差
全店日商（千円）	508	512	4
既存店日商伸び率（%）	97.8	100.5	
差益率（%）	27.80	28.10	0.30
新店日商（千円）	424	480	56

（注）上記には、「TOMONY」の数値を含んでいません。

	15/2	16/2（計画）	前期差
出店数（店）	1,061	930	△131
閉店数（店）	327	350	23

業績予想（連結）

（単位：百万円）

	15/2	16/2（計画）	前期差
営業総収入	374,430	411,800	110.0%
営業利益	40,417	46,900	116.0%
経常利益	42,520	48,700	114.5%
当期純利益	25,672	21,000	81.8%

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・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。また、現在のところ、当社グループの業績に重大な影響を及ぼす訴訟等は提起されておりませんが、業績への影響や社会的影響の大きな訴訟等が発生し、当社グループ及び事業

に不利な判断がなされた場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

(6) 個人情報の取り扱い

当社グループは、事業の過程において、お客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。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 2014年2月末現在	当連結会計年度 2015年2月末現在
(資産の部)		
流動資産		
現金及び預金	95,612	104,707
加盟店貸勘定	19,325	25,599
有価証券	20,398	9,699
商品	9,752	10,166
前払費用	11,863	12,677
繰延税金資産	2,218	2,220
未収入金	36,840	45,036
その他	26,504	25,918
貸倒引当金	△270	△171
流動資産合計	222,245	235,853
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	89,241	108,525
減価償却累計額	△36,289	△39,803
建物及び構築物(純額)	52,952	68,722
機械装置及び運搬具	10,038	17,104
減価償却累計額	△3,799	△4,894
機械装置及び運搬具(純額)	6,238	12,210
工具、器具及び備品	118,418	156,452
減価償却累計額	△49,478	△63,669
工具、器具及び備品(純額)	68,940	92,782
土地	17,047	19,455
その他	2,051	390
有形固定資産合計	147,230	193,561
無形固定資産		
ソフトウェア	10,727	10,186
のれん	8,622	9,395
個店営業権	3,594	3,066
その他	201	717
無形固定資産合計	23,145	23,365
投資その他の資産		
投資有価証券	41,618	36,683
繰延税金資産	5,483	9,083
敷金及び保証金	135,884	149,564
その他	15,109	20,682
貸倒引当金	△2,580	△2,550
投資その他の資産合計	195,515	213,463
固定資産合計	365,890	430,391
資産合計	588,136	666,244

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 2014年2月末現在	当連結会計年度 2015年2月末現在
(負債の部)		
流動負債		
支払手形及び買掛金	85,919	94,757
加盟店借勘定	5,602	5,838
リース債務	11,504	17,478
未払金	23,974	29,470
未払費用	7,598	6,994
未払法人税等	8,409	9,955
預り金	85,386	90,800
その他	4,640	8,260
流動負債合計	233,035	263,557
固定負債		
リース債務	50,771	71,250
退職給付引当金	9,309	—
退職給付に係る負債	—	11,299
資産除去債務	14,494	16,624
長期預り敷金保証金	11,426	11,706
その他	3,641	6,975
固定負債合計	89,643	117,857
負債合計	322,678	381,415
(純資産の部)		
株主資本		
資本金	16,658	16,658
資本剰余金	17,389	17,388
利益剰余金	226,224	241,324
自己株式	△8,762	△8,771
株主資本合計	251,509	266,599
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,221	5,315
為替換算調整勘定	1,693	1,227
退職給付に係る調整累計額	△418	△481
その他の包括利益累計額合計	3,497	6,061
少数株主持分	10,450	12,168
純資産合計	265,458	284,829
負債純資産合計	588,136	666,244

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 2014年2月期	当連結会計年度 2015年2月期
営業収入		
加盟店からの収入	217,313	234,073
その他の営業収入	32,361	34,709
営業収入合計	249,675	268,783
売上高		
売上高	95,928	105,647
営業総収入合計	345,603	374,430
売上原価	63,372	70,030
売上総利益	32,555	35,616
営業総利益	282,231	304,400
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	7,849	7,999
従業員給料及び賞与	37,636	39,733
退職給付費用	2,107	2,080
借地借家料	100,587	113,837
賃借料	4,784	3,557
減価償却費	24,459	30,918
水道光熱費	6,688	6,877
事務委託費	5,922	6,527
貸倒引当金繰入額	140	—
のれん償却額	621	863
その他	48,123	51,585
販売費及び一般管理費合計	238,921	263,982
営業利益	43,310	40,417
営業外収益		
受取利息	1,656	1,892
受取配当金	157	126
持分法による投資利益	2,351	395
その他	1,019	1,667
営業外収益合計	5,185	4,082
営業外費用		
支払利息	1,040	1,314
その他	139	664
営業外費用合計	1,180	1,979
経常利益	47,315	42,520

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 2014年2月期	当連結会計年度 2015年2月期
特別利益		
固定資産売却益	56	80
投資有価証券売却益	2,099	143
関係会社株式売却益	670	15,368
特別利益合計	2,826	15,591
特別損失		
固定資産売却損	40	50
固定資産除却損	2,398	4,327
減損損失	3,400	6,050
賃貸借契約解約損	1,359	2,348
その他	436	1,198
特別損失合計	7,635	13,976
税金等調整前当期純利益	42,506	44,135
法人税、住民税及び事業税	17,146	19,736
法人税等調整額	502	△4,051
法人税等合計	17,649	15,684
少数株主損益調整前当期純利益	24,857	28,450
少数株主利益	2,245	2,778
当期純利益	22,611	25,672

(連結包括利益計算書)

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 2014年2月期	当連結会計年度 2015年2月期
少数株主損益調整前当期純利益	24,857	28,450
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	595	3,165
為替換算調整勘定	2,454	1,517
退職給付に係る調整額	△267	△108
持分法適用会社に対する 持分相当額	1,907	△1,176
その他の包括利益合計	4,689	3,398
包括利益	29,546	31,848
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	26,181	28,361
少数株主に係る包括利益	3,365	3,487

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	退職給付に 係る 調整累計額	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 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
自己株式の取得等				△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

(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	退職給付に 係る 調整累計額	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 2015年2月期											
当期首残高	16,658	17,389	226,224	△8,762	251,509	2,221	1,693	△418	3,497	10,450	265,458
会計方針の変更による 累積的影響額			△700		△700			△124	△124		△824
会計方針の変更を反映した 当期首残高	16,658	17,389	225,523	△8,762	250,809	2,221	1,693	△542	3,372	10,450	264,633
当期変動額											
剰余金の配当			△9,872		△9,872						△9,872
当期純利益			25,672		25,672						25,672
自己株式の取得等		△0		△9	△10						△10
自己株式の処分					—						—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						3,093	△466	61	2,688	1,717	4,406
当期変動額合計	—	△0	15,800	△9	15,789	3,093	△466	61	2,688	1,717	20,195
当期末残高	16,658	17,388	241,324	△8,771	266,599	5,315	1,227	△481	6,061	12,168	284,829

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 2014年2月期	当連結会計年度 2015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	42,506	44,135
減価償却費	24,517	31,149
のれん償却額	621	863
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△288	△129
退職給付引当金の増減額(△は減少)	255	—
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	—	484
受取利息及び受取配当金	△1,813	△2,018
支払利息	1,040	1,314
持分法による投資損益(△は益)	△2,351	△395
有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)	△2,770	△15,513
固定資産除売却損益(△は益)	2,382	4,298
減損損失	3,400	6,050
賃貸借契約解約損	1,359	2,348
加盟店貸勘定・加盟店借勘定の純増減額	△3,972	△6,143
たな卸資産の増減額(△は増加)	△621	△862
仕入債務の増減額(△は減少)	7,573	7,338
預り金の増減額(△は減少)	9,309	4,487
その他	1,693	11,526
小計	82,842	88,933
利息及び配当金の受取額	2,231	2,501
利息の支払額	△1,040	△1,301
法人税等の支払額	△23,189	△18,295
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,843	71,837
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	—	△6,010
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△4,369	△2,694
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	7,431	27,452
有形及び無形固定資産の取得による支出	△32,694	△44,098
有形及び無形固定資産の売却による収入	416	777
短期貸付金の純増減額(△は増加)	△266	△446
敷金及び保証金の差入による支出	△31,757	△28,806
敷金及び保証金の回収による収入	1,674	2,163
預り敷金及び保証金の返還による支出	△1,574	△1,968
預り敷金及び保証金の受入による収入	1,837	1,990
子会社株式の取得による支出	△4,320	△297
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	91	—
その他	△847	△1,735
投資活動によるキャッシュ・フロー	△64,377	△53,674
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)	470	△550
配当金の支払額	△9,965	△9,872
少数株主への配当金の支払額	△1,282	△1,810
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△10,363	△15,673
その他	87	6,531
財務活動によるキャッシュ・フロー	△21,054	△21,375
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,975	1,303
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△22,612	△1,908
現金及び現金同等物の期首残高	137,148	114,535
現金及び現金同等物の期末残高	114,535	112,626

関係会社の状況

2015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 10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。
無錫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・無錫市におけるエリアフランチャイザー。役員の兼任あり。
北京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・北京市におけるエリアフランチャイザー。役員の兼任あり。
東莞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・東莞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。
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 7社			
(その他の関係会社)			
伊藤忠商事(株)	総合商社	37.04% (0.12%) 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。

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・パタナビブル(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(ユビカード)サービス開始。
	9月	(株)松早ファミリーマートと合併。
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。
2006	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。
	2月	北海道札幌市の(株)丸ヨ西尾(現(株)セイコーフレッシュフーズ)と合併会社(株)北海道ファミリーマートを設立。
	7月	(株)北海道ファミリーマートによる北海道への出店により、全国47都道府県の店舗網が完成。
	9月	創立25周年を機に、「ファミリーマート基本理念」を新たに制定。
2007	9月	頂全(開曼島)控股有限公司、全家便利商店股份有限公司(台湾)および伊藤忠商事(株)と合併会社広州市福満家便利店有限公司(中国)(現・広州市福満家連鎖便利店有限公司)を中国広州市に設立。
	7月	頂全(開曼島)控股有限公司、全家便利商店股份有限公司(台湾)および伊藤忠商事(株)と合併会社蘇州福満家便利店有限公司(中国)を中国蘇州市に設立。
2009	11月	「ファミマTカード」のサービス開始。
	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店有限公司(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店有限公司(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店有限公司(中国)を中国無錫市に設立。
	5月	大韓民国のBGFretail Co., Ltd.の全株式売却に伴い同社を持分法適用会社から除外。
	5月	頂全(開曼島)控股有限公司、全家便利商店股份有限公司(台湾)と合併会社北京頂全便利店有限公司(中国)を中国北京市に設立。
	7月	頂全(開曼島)控股有限公司、全家便利商店股份有限公司(台湾)と合併会社東莞市頂全便利店有限公司(中国)を中国東莞市に設立。

会社概要・株式情報

会社概要（単体）

（2015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	1兆8,601億76百万円 (2015年2月期)
従 業 員 数	3,896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2,758,846株)
株 主 数	10,276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

（2015年2月末現在）

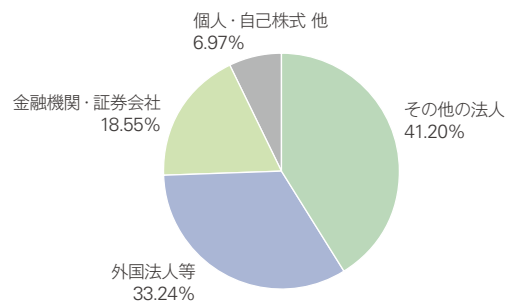
株主名	所有株式数 (千株)	所有株式数 割合 (%)
伊藤忠商事 株式会社	35,011.5	35.84
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3,400.2	3.48
株式会社 NTTドコモ	2,930.5	3.00
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社 (信託口)	2,407.5	2.46
株式会社 みずほ銀行	2,085.1	2.13
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社 (信託口)	1,602.4	1.64
日本生命保険相互会社	1,571.6	1.60
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES LIMITED RE15PCT TREATY ACCOUNT (NON LENDING)	1,537.0	1.57
JP MORGAN CHASE BANK 385174	1,138.4	1.16
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/ NV 10	1,027.5	1.05
計	52,711.8	53.96

※上記のほか、自己株式が2,759千株あります。

(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

（2015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)

ディストリクト

東北第1ディストリクト
宮城県仙台市青葉区宮町4-6-21 2F
Tel. (022) 268-7131

東北第2ディストリクト
福島県郡山市緑町1-1 2F
Tel. (024) 925-2369

北関東ディストリクト
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

埼玉ディストリクト
埼玉県さいたま市浦和区常盤4-1-1
浦和システムビルディング3F
Tel. (048) 822-1209

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

東京第1ディストリクト
東京都千代田区一ツ橋1-1-1
パレスサイドビル3F
Tel. (03) 6269-9851

東京第2ディストリクト
東京都目黒区下目黒1-8-1
アルコタワー 12F
Tel. (03) 6417-9400

多摩・甲信ディストリクト
東京都立川市錦町3-6-9
鈴春錦町ビル3F
Tel. (042) 512-5940

神奈川ディストリクト
神奈川県横浜市港北区新横浜1-4-7
新横浜高橋ビル2F
Tel. (045) 476-1792

湘南・静岡ディストリクト
神奈川県横浜市港北区新横浜2-14-30
日総第17ビル5F
Tel. (045) 620-4851

東海第1・第2ディストリクト
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) 938-4510 (東海第1)
(052) 938-4513 (東海第2)

北陸ディストリクト
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ディストリクト
京都府京都市山科区竹鼻堂ノ前町46-1
三井生命京都山科ビル9F
Tel. (075) 582-8356

関西第2ディストリクト
大阪府大阪市浪速区難波中2-10-70
パークスタワー 11F
Tel. (06) 6537-9178

関西第3ディストリクト
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

兵庫ディストリクト
兵庫県神戸市中央区伊藤町119
三井生命神戸三宮ビル1F
Tel. (078) 325-2366

中国ディストリクト
広島県広島市東区曙4-1-32
丸重ビル3F
Tel. (082) 568-6186

四国ディストリクト
香川県高松市松縄町1087-3 2F
Tel. (087) 814-4852

九州第1・第2ディストリクト
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 (九州第1)
(092) 753-7020 (九州第2)

国内エリアフランチャイザー
株式会社沖縄ファミリマート
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マート
北海道札幌市中央区北1条西13-4
タケダ札幌ビル5F
Tel. (011) 261-5005

JR九州リテール株式会社
福岡県福岡市博多区博多駅東1-1-14
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 中華民國台湾省台北市
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
金鶏湖大道1355号国際科技园四期0602室
Tel. +86 (512) 6917-1090

杭州頂全便利店有限公司
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區
深南大道2008路中国鳳凰大厦2棟402
Tel. +86 (755) 2360-7340

FAMILYMART VIETNAM COMPANY LIMITED
70000 4F, Pax Sky Building 123 Nguyen
Dinh Chieu Street, Ward 6, District 3,
Ho Chi Minh City, Vietnam
Tel. +84 (8) 3930-6575

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
新區震澤路18号軟件園水瓶座一樓102室
Tel. +86 (510) 8538-0619

北京頂全便利店有限公司
100000 中華人民共和国北京市朝阳区東直門北里
27号楼南側二階208
Tel. +86 (10) 6538-9981

東莞市頂全便利店有限公司
511700 中華人民共和国東莞市東莞松山湖高新
技術產業開發区科技十路7号粵港金融服務外包
中心16棟3層304室
Tel. +86 (769) 2307-1616

(2015年6月1日現在)

見通しに関する注意事項

当アナニュアルレポートの記述には、ファミリ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、CFC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。