



ANNUAL REPORT 2017



くらし、たのしく、あたらしく



新しい価値を提供し

続けるために

▶▶▶ NEXT PAGE

小売業を取り巻く事業環境は、競争激化の一途を辿っています。
社会構造の変化を背景に、多様化した消費者ニーズに応えるため、
商品・サービスのみならず、買い物スタイルにも
幅広い選択肢が求められるようになりました。
業態の垣根を越えた競争を勝ち抜き、持続的に成長するために、
小売業界のプレイヤーには常に新たな価値を創造し続けることが必要とされています。

より身近に、 より便利に

小商圏に対応した店舗網の構築

- 1978年**
フランチャイズ1号店を開店
- 2006年**
全国47都道府県への出店を達成



- 2012年**
他業態(ドラッグストア)との一体型店舗
1号店を開店
- 2013年**
国内店舗数が10,000店舗を突破



- 1973年**
コンビニエンスストアの1号店が開店

私たちが提供してきた価値

日常生活を 多面的に支える

商圏に合わせた幅広い店舗形態

- 1975年**
クルマ社会の進展に対応した
郊外型大型店を開店
- 1980年**
「サークルK」の1号店が開店
「サンクス」の1号店が開店



- 1971年**
(株)ほていやと(株)西川屋チエン
が合併しユニー(株)が誕生

フランチャイズ方式でコンビニエンスストア事業を展開するファミリーマートは、社会の変化に合わせて、ニーズを先取りしながら、お客様にとっての価値である「身近さ」と「便利さ」を追求してきました。

商品・サービスの拡充

1999年

ATMサービスを開始

2000年

マルチメディア端末「Famiポート」を導入

2007年

Tポイントサービス開始

新たに「ファミマTカード」を発行



2001年

看板商品として定着した
フライドチキンの販売開始



呉服店を祖業とするユニーは、地域に住むお客様の生活スタイル・買い物ニーズに寄り添いながら、幅広い店舗形態の開発と売場づくり、価値の高い商品・サービスの提供を続けてきました。

日々の生活にプラスを

1979年

プライベートブランド(PB)の取り扱いを開始

1988年

グループ共通の「ユニーグループカード
(現 UCSカード)」の発行を開始



2010年

価値訴求型プライベートブランド
「Prime ONE」の販売を開始

2016年9月
ユニー・ファミリーマート
ホールディングス
誕生

あなたと、コンビニに、
FamilyMart

1973年
コンビニエンスストアの1号店が開店



1971年
(株)ほていや呉服店と(株)西川屋
が合併しユニー(株)が誕生



新しい価値を 提供し続けるために

2016年9月、2社の経営統合によりユニー・ファミリーマートホールディングスが誕生しました。小売業を取り巻く事業環境が激しく変化する中、各事業会社の経営資源を結集し、グループ一丸となって、新しい価値を提供し続ける小売グループとして前進を続けます。

企業理念 **くらし、たのしく、**





国内外店舗数

約**25,000**店舗

1日当たり

約**2,100**万人

のお客様がご来店

あたらしく

常に新しい価値を創り出し、
毎日の暮らしをより新鮮で楽しいものに。
一人ひとりの気持ちにこたえていくことで、
私たちは、お客様からもっと身近で
信頼される存在を目指します。

2016年9月
ユニー・ファミリーマート
ホールディングス
誕生



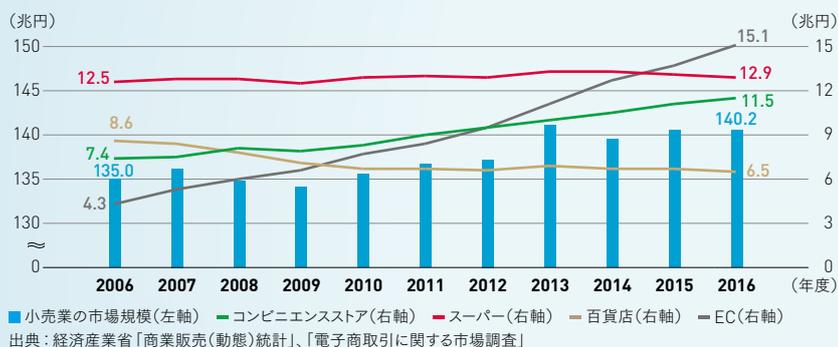
価値創造モデル

競争環境

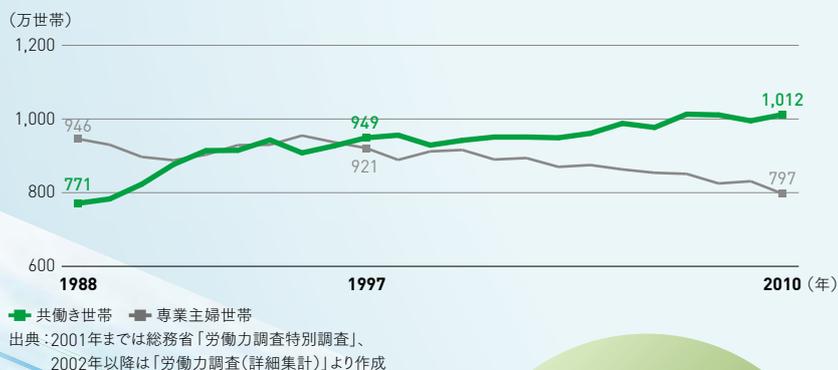
■ 小売業界は競争が激化

社会構造の変化とともに、人々の生活スタイルや買い物に対するニーズは多様化・複雑化しています。国内人口が減少傾向にある中で、市場規模が約140兆円の小売業界では、業態を越え、ネットとリアルとの壁も越えたシェア獲得競争が進んでいます。

小売業全体と業態別市場規模



共働き世帯数の推移



社会課題・ 社会のニーズ

- 社会構造の変化
- 生活スタイル・
買い物スタイルの変化
- 日々変化する消費者のニーズ
- 商品の安全・安心へのニーズ
- 労働人口の減少

認識する経営課題

提供価値の向上

- 商品の「質」の向上
- 独自価値のある品揃え、
サービスの強化

グループの 経営資源

ユニー・ファミリーマートグループ

ユニー・ファミリーマートグループでは、企業理念「くらし、たのしく、あたらしく」のもと、コンビニエンスストア(CVS)事業と総合小売(GMS)事業を主軸としたビジネスを展開しています。お客様に常に新しい価値を提供し続け、「社会・生活インフラ」として生活に欠かすことのできない存在を目指すべく、グループの経営資源を最大限に活かしながら、日々の強化と改革を行っています。

お客様接点の拡大

- ドミナント化の推進
- リアル／バーチャルの垣根を越えた接点機会の拡大

社会課題の解決・ 社会ニーズの充足

- 店舗運営における作業負荷の軽減 [P29](#)
- 商品や事業活動における安全・安心の確保
- 地域社会の経済成長
- 事業活動における環境負荷の軽減など

社会・生活
インフラへ

競争力の向上

提案力の充実

- 店舗機能の充実
- 質の高い店舗運営

- 商圏に応じて最適化された店舗網
- 人財(本部社員・パート店員・ストアスタッフなど)
- 蓄積・継承されてきた事業ノウハウ [P24](#)
- 事業パートナーとの関係性 [P31](#)
- 地域社会との関係性 [P39](#)

企業価値向上

目次

▶▶ マネジメントメッセージ

10 ステークホルダーの皆様へ



16 中期経営計画2017「始動」 ～Everyday IMPROVE～

▶▶ セグメント別戦略

18 コンビニエンスストア事業

18 社長メッセージ



20 中期的な成長戦略

22 **TOPIC** 「サークルK」「サンクス」とのブランド統合

26 中食構造改革を通じた商品の質向上

28 戦略的マーケティングによる収益向上

29 利益を最大化する店舗運営の質向上

30 国内出店の基本方針

32 海外コンビニエンスストア事業

34 総合小売事業

34 社長メッセージ



36 中期的な成長戦略

38 「新たな総合小売業」実現に向けて

▶▶ 経営管理体制

- 40 基本的な考え方
- 42 取締役及び執行役員
- 44 監査役
- 45 コーポレート・ガバナンスの概要
- 47 社外取締役からのメッセージ
- 48 内部統制システム
- 49 IR活動

▶▶ データ & 財務セクション

- 50 ファクトシート
- 64 連結業績データ
- 65 単体営業データ
- 66 経営者による経営成績及び財政状態の分析
- 73 事業等のリスク
- 74 連結財務諸表
- 79 沿革
- 80 会社概要・株式情報
- 81 組織図

編集方針

ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)として初めての「アニュアルレポート2017」では、新たに策定した中期経営計画2017「始動」～Everyday IMPROVE～をもとに成長戦略をご説明しています。戦略説明にあたり、当社を取り巻く経営環境や当社の強み、解決すべき社会課題についても整理しました。

なお冊子内で「当社」とはユニー・ファミリーマートホールディングス(株)を、「ユニー・ファミリーマートグループ」及び「グループ」は当社及び当社の連結子会社・持分法適用会社を指します。

国際財務報告基準(IFRS)の任意適用について

当社では2017年2月期の有価証券報告書より、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しております。冊子内の業績数値(計画を含む)は特記のない限り、IFRSに基づいて開示しております。

見通しに関する注意事項

当アニュアルレポートの記述には、当社の将来の業績等に関する見通しが含まれていますが、これらは現在入手可能な情報から得られた当社経営陣の判断に基づいています。実際の業績等は、経済の動向、当社を取り巻く事業環境等の様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

代表取締役社長
高柳 浩二 プロフィール

1951年生まれ、静岡県出身。
早稲田大学理工学部卒業。

1975年に伊藤忠商事株式会社入社。

エネルギートレード部門長、経営企画担当役員等を
務めたのち2015年より同社副社長 食料カンパニー
プレジデント、ファミリーマートとユニーグループ・
ホールディングスの経営統合作業にも参画。

2017年3月1日
ユニー・ファミリーマートホールディングス
社長執行役員に就任。

5月25日
代表取締役社長に就任。



新たなスタートを切った ユニバーファミリーマートグループに、 どうぞご期待ください

2017年5月25日の定時株主総会後に、代表取締役社長に就任しました高柳でございます。これまでは、株主という立場から当社の経営統合に関わってきましたが、実際に経営の視点で小売の現場を見渡しますと、お客様からの反応がリアルタイムで伝わってくる業態独特の臨場感に新鮮さを感じています。一方で、日々変化するお客様のニーズに対応し続け、競争力を高めていかなければ自社の存在意義すら失いかねない厳しいビジネスであり、身の引き締まる思いです。

小売業を取り巻く環境は、消費者のニーズや買い物スタイルの多様化に加え、ネット通販の台頭など、業態の垣根を越えた競争がますます激しさを増しています。そのような中、我々リアル店舗を持つ小売業態は、実際にお客様にご来店いただき、商品を見て、触れて、買い物を楽しんでいただくという「強み」をさらに発揮していくことが求められます。加えて、労働人口の減少や働き方が多様化する中、生産性の向上も喫緊の課題であると認識しています。

こうした環境下、当社には経営統合を通じて得られた店舗網や人財、ノウハウなど、今後ますます活用すべき多くの経営資源があり、総力を挙げて、グループ全体でのシナジーを創出してまいります。また、将来に向けての積極的な投資と、経営資源の適正配分によって全体最適を図り、グループとしての持続的な成長を実現させてまいります。

この4月に、新会社としての目指すべき方向性を定めた中期経営計画を始動させました。早期に本質的な意味での統合を完遂し、当社を取り巻くあらゆるステークホルダーの皆様これまで以上に価値を感じていただけるグループへと成長を遂げてまいります。

新たなスタートを切ったユニバーファミリーマートグループの今後の成長に、どうぞご期待ください。

2017年6月

ユニバーファミリーマートホールディングス株式会社
代表取締役社長

高柳 浩二

代表取締役社長の高柳より、
中長期的な成長戦略について
ご説明します



くらし、たのしく、あたらしく。
統合の完遂と、日々の改善
「Everyday IMPROVE」で、
常に新しい価値を提供する
小売グループへと成長してまいります

「統合の完遂」が最優先事項

2016年9月の経営統合以来、ユニー・ファミリーマートホールディングスでは2つの「統合」を最優先事項として進めています。

一つはコンビニエンスストアのブランド統合です。「サークルK」「サンクス」店舗が「ファミリーマート」に加わったことで、経営統合前と比較して約1.5倍の店舗網となり、規模の面では一気に国内トップクラスとなりました。既にブランド転換を完了した店舗では売上も大幅に伸長し、明確な効果が表れています。ブランド転換をさらに加速させ、より

多くの加盟店に一日も早くメリットを実感していただくため、当初計画より半年前倒しする形でブランド統合を完了させる予定です。

もう一つは、事業会社の強みを融合させたグループシナジーの最大化の実現です。今回経営統合を果たした2社はそれぞれ、自社の事業特性や経営資源を活かしながら、お客様に独自の価値を提供してきました。今後は各事業が新たな価値の提供を追求するだけでなく、ホールディングスが中心となり事業間シナジーを創出することで強固な経営基盤を築いてまいります。

シナジーを最大化し、グループで成長する

2017年4月、「統合の完遂」を軸に据えた2020年度までの中期経営計画が始動いたしました。テーマとして掲げた「Everyday IMPROVE」は、日々の改善を積み重ねながら、

競争力の向上を図り、「改革」につなげていくという意識を組織に浸透させるための決意を表しています。

今中期経営計画では、コンビニエンスストア事業(CVS

事業)においては2018年8月末までにブランド統合が完了し、関連する投資が一段落して利益成長へと結実する期間、総合小売事業(GMS事業)においては店舗の改装・閉店が一巡し、経営基盤の整備による収益力が備わってくる期間と考えています。

特に注力すべき事項については店舗の高質化です。CVS事業においては今や「社会・生活インフラ」となった店舗網をより競争力の高いものとするために、店舗機能のさらなる強化に取り組むほか、店舗数シェアの高い三大都市圏での優位性を一層高めていきます。

GMS事業では、既存店舗の強化に経営資源を優先的に配分する計画です。本事業は、食品が堅調な一方で、衣料品・住居関連品の領域は既成概念にとらわれない更なるチャレンジが必要であり、テーマ性を持った店舗空間のご提供や、効果的な集客につながる他業態とのコラボなど、様々な取り組みを積極的に実施し、活性化につなげてまいります。特にブランド力及びシェアの高い中京圏での基盤強化を優先してまいります。

また、将来の成長が期待できる優良事業領域にも経営資源を積極的に投下してまいります。店舗を拠点として活用できる分野、具体的には金融サービスや次世代決済手段の構築、健康をテーマにした新たな商品の開発、EC、シニア・宅配の強化、AIの活用などの新たな機能を軸として進めて

まいります。これらは、当社が持つ店舗網やインフラ、コンビニエンスストアの24時間営業という特徴を最大限に活かしながら、外部事業者との協業も含めて検討していきます。

以上の事業計画を着実に実行するとともに、ホールディングスに期待されるもう一つの役割は、グループ全体のシナジーの最大化です。サプライチェーンの一本化を進める中で原材料の調達コストや物流コストなどの削減が図られ、2017年度、2018年度は単年度で50~70億円、2019年度以降はシステム統合による効果も加わり、80~100億円規模のシナジーが創出できるものと見込んでおります。また、中長期的には各事業の商品・サービスの相互展開、商品の共同開発による新たな付加価値創造も進めてまいります。今後は、グループ横断型の組織による新規事業への挑戦や、ホールディングス主導による人財の適正配置など、積極的な人的交流もシナジーの具現化として推し進めていきます。

中期経営計画の定量目標として、最終年度である2020年度に親会社の所有者に帰属する当期利益600億円、連結ROE10%を掲げました。統合新会社として体制整備を進めている過程であると同時に、CVS事業のブランド統合を当初予定から半年前倒しすることにより、2017年度、2018年度は投資負担が先行いたしますが、2019年度以降は大きな利益成長をご期待いただけるものと考えております。

定量計画(連結・IFRS)

(単位：億円)

	2017年2月期 実績	2018年2月期 計画	2021年2月期 計画
PL			
営業収益	8,438	12,373	—
営業利益	327	412	—
親会社所有者帰属利益	183	240	600
BS			
総資産	16,629	17,141	—
有利子負債	4,979	5,404	—
自己資本	5,148	5,396	—
D/Eレシオ(倍)	1.0	1.0	—
ネットD/Eレシオ(倍)	0.6	0.6	—
ROE(%)	4.7	4.5	10%

常に新しい価値を創造し、お客様に新鮮で楽しさ溢れる毎日の暮らしをご提供し続けてまいります。

3つの「改革」と「強化」

経営統合により、当社は小売グループとして国内トップの座をねらうポジションを得ました。しかしながら、現時点において我々はチャレンジャーであり、改善すべき点や徹底すべき点がまだ数多くあります。そのような中、掲げた中期経営計画を着実に実行するにあたって徹底すべき指針を3つの「改革」と「強化」として集約しました。

まず「改革」ですが、業態・店舗・意識の改革を挙げています。特に意識改革は最も重要であると同時に最も難しいものです。いつかできるようになるものではなく、今この瞬間から、少しずつ何かを変えようと考え続けることの積み重ねによって、初めて大きな改革を成し遂げることができます。業態改革と店舗改革は、特にGMS事業を念頭に置いています。GMSは個店ごとに事業環境や強みが異なるため、本部が考えた施策を一括りに実行するだけでは、お客様のニーズに十分お応えできない可能性があります。業態にせよ、店舗の形態や立地にせよ、柔軟な思考で可変的なオプション

を検討し、お客様にとって最良の在り方を追求しなければなりません。

次に「強化」については、商品・機能・効率の3つとしました。商品強化はもちろんのこと、労働人口の減少が社会的な課題として顕在化する昨今、国内に約18,000の店舗網を持ち、地域に根差すCVS事業は特に、最新技術の活用による店舗オペレーションの効率化がチェーンの競争力向上に大きく寄与するものと考えています。

店舗機能の強化に際しては、伊藤忠グループをはじめとする外部事業者との連携がポイントになるでしょう。特に金融、ECなどの物販以外の機能については、高度なノウハウ、知見を有した方々と連携して進めていく方が合理的であり、そうした意味で伊藤忠グループのネットワークを活用することはメリットがあると考えています。店舗の活性化や品質向上のために有効と判断すれば、競争原理を働かせつつ、社外のネットワークやノウハウを最大限に活用してまいります。

持続的成長に向けて

最後に財務戦略ですが、成長分野への戦略投資を進めるために、資金調達能力の強化を目指します。現在の格付「A+」から「AA-」への改善を目指し、有利子負債残高の圧縮に努めます。経営統合と前後してGMS事業における店舗減損や不採算事業の整理をしたことで、バランスシートの適正化が一定程度進みましたが、依然として自社保有資産が多いことから、店舗資産の効率化なども検討してまいります。さらに営業キャッシュ・フローの改善にも努め、2020年度末のD/Eレシオを2016年度末の1.0倍から0.7倍まで改善させることを目標とします。

なお2017年度の投資に関しては、グループ合計で約1,500億円を計画しています。このうちCVS事業における投資は、ブランド転換投資や新設店投資を中心に約1,300億円、GMS事業については200億円程度、これは既存店舗

の改装投資がメインとなります。将来的にはGMSの新設店についても、投資回収基準を満たすことを前提に、優良条件があれば厳選して投資していく考えです。

2017年度の連結業績は、新たに任意適用した国際財務報告基準(IFRS)に基づいて作成しており、営業収益1兆2,373億円、営業利益412億円、親会社の所有者に帰属する当期利益240億円を見込んでおります。

剰余金の配当につきましては、株主の皆様への利益還元が経営の重要政策であるとの考えから、安定的かつ継続的に連結業績の成長に見合った成果の配分を行っていくことを基本方針とし、連結配当性向40%を目標としておりますが、2017年度につきましては1株当たりの年間配当金は112円を下限とする方針です。

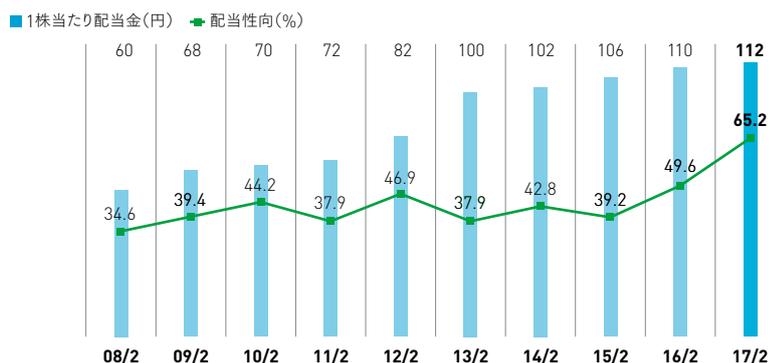


当社の企業理念「くらし、たのしく、あたらしく」には、常に新しい価値を創造し、お客様に新鮮で楽しさ溢れる毎日の暮らしをご提供し続けたい、との思いが込められています。ホールディングス体制のもと、CVS事業は小売業での経験が豊かな澤田氏が、GMS事業は現場を知り尽くした佐古氏が陣頭指揮を執り、それぞれの個性と事業の特性を活かしながら、厳しさを増す競争環境へと挑みます。各事業会社

を束ねる立場として、グループの総合力を結集し、これまでにない価値を提供する小売グループへと成長を遂げるべく、全力を尽くしてまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、新たなスタートを切ったユニバーサル・ファミリーマートホールディングスに今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

1株当たり配当金／配当性向(日本基準)



中期経営計画2017

「始動」

中期経営計画 グループ取り組み内容

～統合の完遂に向けて～

1. 成長に向けた経営資源配分

- 店舗の高質化
- 優位性の高いエリアをさらに強化
- 優良事業領域へのさらなるシフト
- グループ人財の適正配置

2. 強みを活かした新規機能への挑戦

新規機能領域：金融、EC・オムニチャネル、シニア・宅配

- 顧客基盤整備・スマートデバイス対応
- 顧客利便性向上に向けたIT事業者との連携
- リアル拠点としての顧客接点機能の進化
- ラストワンマイルの解決

3. シナジーの最大化

- CVS統合効果の最大化
- GMS/CVS業態間連携
- スタッフ部門の一元化

4. 持続成長を支える財務戦略

- 成長分野への戦略投資を実現する多様な資金調達手段の推進
- 連結配当性向40%を目処とした取り組み

～ Everyday IMPROVE ～

事業セグメント別投資計画(2018年2月期)

コンビニエンスストア
(CVS)事業

1,300 億円

- 転換店投資
- 新設店・既存店投資
- システム投資 他

グループ総合計
1,500 億円

総合小売
(GMS)事業

200 億円

- 改装・修繕投資 他
- 新設店投資

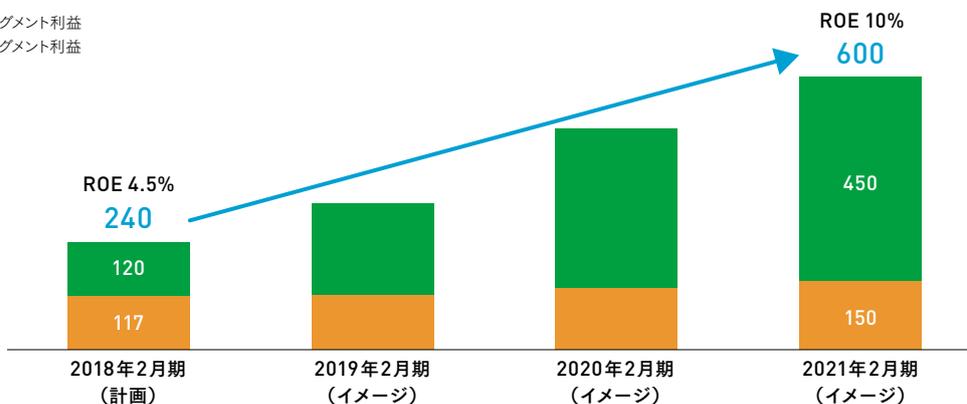
計画数値

2018年2月期 計画		2021年2月期 (達成イメージ)	
営業収益	12,373億円	親会社所有者帰属利益	600億円
営業利益	412億円	ROE	10%
親会社所有者帰属利益	240億円		
ROE	4.5%		

利益達成イメージ

(単位：億円)

■ CVSセグメント利益
■ GMSセグメント利益



セグメント別戦略

コンビニエンスストア事業 社長メッセージ



株式会社ファミリーマート
代表取締役社長

澤田 貴司

大きな可能性を持ったビジネスに挑む

2016年9月に(株)ファミリーマートの代表取締役社長を拝命いたしました澤田でございます。就任以来、国内の加盟店はもちろんのこと、海外拠点を含めた多くの店舗及び製造・物流拠点に足を運び、現場の様子を見聞きする中で、コンビニエンスストアが想像以上に大きな可能性を持つビジネスであることに驚きを感じております。

私たちファミリーマートは、国内店舗だけでも毎日約1,500万人のお客様がご来店され、その店舗ネットワークは今や「社会・生活インフラ」としての役割を担っていると言っても過言ではありません。そして、小さな店舗業態ゆえに、地域社会やお客様のニーズに柔軟かつ俊敏に対応できることがコンビニエンスストアの大きな特徴であり、その取り組みは無限の可能性を秘めていると考えます。このようなフィールドで、同じビジネスに携わる多くの「ファミリー」とともに汗を流す機会をいただけたことに心から感謝いたしております。それと同時に、すべてのステークホルダーの皆様幸せになっていただくため、必ずやファミリーマートを魅力ある強いチェーンへと成長させなければならぬと身の引き締まる思いでおります。

「お客様のため、加盟店のために」を主眼に戦略を策定

経営において重要な行動指針となるのは、自社にとって最も

大切なことを見定め、決して見失わず、真摯に取り組むことである、というのが私の考えです。私たちの商売の原点にあるのは、「ご来店されるお客様に喜んでいただく」ことであり、日々お客様と接する加盟店がより良い環境で店舗を運営できるようサポートすることが、本部に課せられた責務であると強く認識しています。また、ファミリーマートにはフランチャイズオーナーやストアスタッフといったかけがえのない仲間が全国に約20万人おり、地域の特性を誰よりもよく知るの方々とともに成長することこそが、チェーンの未来への成長戦略であると考えています。従いまして、今般策定した中期経営計画においても、「お客様のため、加盟店のために、本部は何ができるのか」という視点で重要施策を決定いたしました。

最優先事項は、「サークルK」「サンクス」の「ファミリーマート」へのブランド統合完遂です。当初計画から半年前倒しをし、2018年8月末までに転換を終えるべく作業を加速して進めております。6,000店舗を超えるチェーンを僅か2年という短期間でブランド統合することは世界にも類を見ない一大プロジェクトです。過去の経験を通して蓄積されたノウハウや事業パートナーとのネットワーク、人と組織の力を総動員し、早期完遂を目指します。

2017年5月末時点で、既に1,583店舗のブランド転換が完了いたしました。新たに「ファミリーマート」として出発した店舗では、日商が大きく伸長するなど着実に効果が表れています。店舗網の拡大によるスケールメリットをチェーン全体の成長に

CVS

コンビニエンスストア事業

お客様との接点である店舗を起点に、 強いチェーンに成長すべく「全社一丸」で挑みます

つなげるだけでなく、新生ファミリーマートに加わった加盟店が一日も早く転換によるメリットを取り込み、店舗としてのさらなる成長戦略を描くことができるよう、本部として全力でバックアップしてまいります。

また、国内店舗数において業界トップクラスとなった今、「量」だけでなく「質」においてもNo.1チェーンを目指すため、店舗高質化の戦略へと舵を切ってまいります。それに向けて、中期経営計画では中食・マーケティング・オペレーションの三大改革の実現を掲げました。

特に、労働人口の減少に伴い人材不足が深刻化する環境下で、店舗オペレーションの見直しは喫緊の課題です。私自身、社長就任後の店長研修や全国各地で開催した加盟店あるいは現場社員とのダイレクトコミュニケーションを通じて、その必要性を肌で感じました。そこで、店舗オペレーションの抜本的改革を命題とする組織、「改革推進室」を社長直轄として新たに立ち上げました。同室を中心に、店舗における業務改革を最優先の全社課題とし、新たなテクノロジーの導入も視野に入れ、様々な角度から対策を講じているところです。

また、商品面においては2014年度にスタートさせた中食構造改革を加速させ、中食商品のさらなる品質向上を目指します。マーケティング面では組織横断的な「マーケティング委員会」を軸に戦略的マーケティングを実行いたします。これらの三大改革を中心に、利便性を超えた新たな付加価値を提供するチェーンをつくり上げてまいります。

「全社一丸」で競争に挑む

中期経営計画では、コンビニエンスストア事業のスローガンを「全社一丸」と掲げました。新会社として新たな一歩を踏み出したファミリーマートが、これまで以上に競争力のある強いチェーンになるためには、組織の持つ力を結集し、他チェーンをはるかに上回るスピード感をもって競争に挑む必要があります。

こうした考えから、経営計画での各種施策に加え、本部組織についても変革を進めています。小売業の根幹とも言える現場視点への原点回帰を図るため、「現場第一主義」を企業文化として根付かせ、社内各部門が同じ目標に向かって協業する体制を整えていきます。

加えて、最も重要な経営資源である「人」が、その能力を最大限に発揮することのできる環境整備にも注力しています。加盟店の経営を支援するSV(スーパーバイザー)の育成・研修を担当する「人材開発室」や、人材の多様化を推進するための「ダイバーシティ推進室」を新設したことも、こうした取り組みの一環です。

業態の垣根を越えた競争が激化する中、私たちファミリーマートは加盟店と本部が一体となってより良いお店づくりに取り組み、近い将来、「質」においても他を圧倒するチェーンとなった姿を皆様にお見せできるよう、挑戦し続けてまいります。

コンビニエンスストア事業

中期的な成長戦略

ファミリーマートでは現在、「サークルK」「サンクス」から「ファミリーマート」へのブランド転換を進めています。国内約18,000店舗のネットワークを活かして成長するために、改革を通じた店舗競争力の向上に注力しています。商品力やマーケティング面の強化に加え、店舗運営の効率化についても重要な経営課題として取り組んでいます。

コンビニエンスストア事業を取り巻く環境

競争環境

大手3チェーンの国内店舗数シェアは90%近くまで高まり、「面」としての店舗網を持つインフラとしての存在価値は大きなものになっています。「拠点」としての店舗がどれだけ多くの機能を果たすことができるか、個店の「質」を向上させるフェーズが到来していると言えます。

社会課題・ 社会のニーズ

- 労働人口の減少
- 生活スタイルの多様化とニーズの多様化

認識する経営課題

お客様接点の拡大
■ 店舗網の最適化

コンビニエンスストア事業の事業モデル

提供価値の向上
■ 商品・サービスの質向上

提案力の充実
■ 店舗機能の充実

特徴的な経営資源

- 商圈に応じて最適化された店舗網
- 蓄積・継承されてきた事業ノウハウ
- 事業パートナーとの関係性

ファミリーマート

「全社一丸 ～より競争力のある強いチェーンとなるために～」

1. ブランド転換の早期完了

- 2018年8月末完了、当初計画から半年前倒しでブランド転換を完遂
- サークルK・サンクス既存店投資によるブランド転換店舗数のさらなる上乗せ
- ブランド転換店の日商力向上

2. 三大改革の実現

① 中食改革

- Fun & Freshな商品づくりへ向けたさらなる商品力の向上
- 中食製造工場等への大規模な設備投資

② マーケティング改革

- 世の中のニーズに合致した商品をタイムリーかつ効果的なタイミングで提供
- 販促物やTVCMなどの広告宣伝の最大化
- 戦略的なマーケティングを行うための組織編成を実施

③ オペレーション改革

- 店舗オペレーションの作業負担軽減に向けたスリム化
- AI・IoT技術を活用した店舗オペレーションの削減

定量計画

	2017年2月期 実績		2018年2月期 計画	
	ファミリーマート	サークルK・サンクス	ファミリーマート	サークルK・サンクス
主要営業数値				
全店日商	522千円	425千円	528千円	408千円
日商既存比	100.8%	97.9%	101.2%	100.0%
差益率	27.44%	26.25%	27.93%	26.58%
出店数	831店舗	—	796店舗	—
サークルK・サンクス転換数	829店舗	—	2,600店舗	—
期末店舗数	12,089店舗	4,912店舗	14,885店舗	1,861店舗
セグメントPL (IFRS)				(単位: 億円)
営業収益	4,845		5,558	
親会社所有者帰属利益	111		120	

社会課題の解決・ 社会ニーズの充足

- 店舗運営における作業負担の軽減
- 安全・安心の確保

持続的成長

「サークルK」「サンクス」との ブランド統合



ブランド統合のねらい

ファミリーマートはこれまでも他チェーンとの統合に際し、「ファミリーマート」ブランドへの一本化にこだわってきました。店名だけでなく商品やサービス、店舗オペレーションや物流、システム等、統合する作業には膨大な労力を要しますが、ドミナントによる認知度向上や規模の経済など、同一ブランドでの店舗

展開がもたらすメリットを事業全体の成長につなげたいと考えるからです。何よりも、お客様に対して同一の商品、均一のサービスや品質をご提供すべき、との考え方が、ブランド統合を基本方針とする最も大きな理由です。

ブランド統合の概要

2016年8月末時点で、「サークルK」「サンクス」ブランドは全国に6,295店舗展開していました。このうちビルド・アンド・スクラップ(B&S)を含め、5,000店舗以上を2018年8月末までに、「ファミリーマート」にブランド転換していく方針です。

経営統合により、国内店舗数は約18,000店舗となり、東京都、大阪府、愛知県をはじめとする15都府県の店舗シェアがトップとなるなど、国内最大規模の店舗ネットワークを構築しました。

ブランド統合のスケジュール

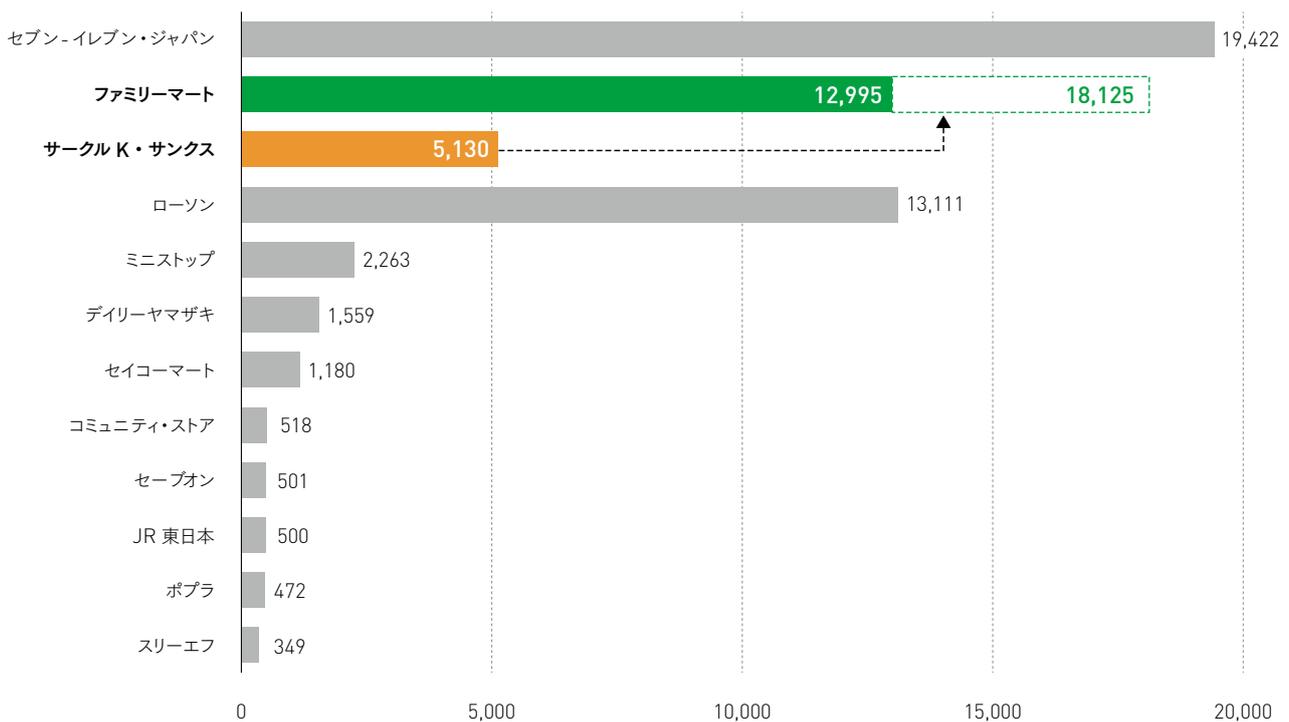
2016年 2月	(株)ファミリーマートと(株)サークルKサンクスとの吸収分割契約を締結し、存続会社の商号を(株)ファミリーマートとすることを決定
2016年 9月	ブランド転換を開始、12月より本格化
2017年 2月	「サークルK」「サンクス」店舗へファミリーマート商品の導入を完了

2017年 2月	「サークルK」「サンクス」ブランドの829店舗がブランド転換を完了
2018年 8月	ブランド統合完了予定

今般の経営統合により、「サークルK」「サンクス」の両ブランドで運営されていたコンビニエンスストアは「ファミリーマート」ブランドに一本化いたします。これに伴い、2016年9月から順次ブランド統合作業を進めています。ファミリーマートは過去、いくつものブランド統合を成功させてきました。その過程で蓄積された経験や知見が、ブランド統合の主な目的であるスケールメリットの早期獲得を実現しています。



主要コンビニエンスストアチェーン国内店舗数(エリアフランチャイズ含む、2017年2月末現在)



出典：流通産業新聞社「コンビニエンスストア速報」

蓄積・継承されてきた事業ノウハウ：ブランド統合

ファミリーマートのブランド統合プロジェクトは、2009年の「am/pm」のブランド転換に遡ります。

試行錯誤を経て蓄積・継承されたブランド統合のノウハウは、

今ではファミリーマートが高質な店舗網を構築する際の効果的な手法の一つとして確立しています。

すべてが手探りだった 最初の大型ブランド統合

am/pmとの統合

2009年に(株)エーエム・ピーエム・ジャパンを子会社化したファミリーマートは、「am/pm」ブランドで運営していた733店舗のブランド転換を2年弱で完了しました。当時としては最大規模のブランド統合作業は、そのプロセスを分解し、スケジュールを組み立てるところからスタートしました。

店舗改装のための建設業者との打合せ、資材の調達、商品や物流・ITシステム一本化のためのインフラ整備。これらの作業と並行して、加盟者に対するフランチャイズ契約についての説明が進められました。加盟者が自らの店舗に「ファミリーマート」の看板を掲げる決心をし、理念や方向性を共有できるように働きかけることも重要なプロセスである、という気付きを得られたことが、成功の大きな要因でした。

高度化された統合ノウハウ

ココストアとの統合

2015年10月に、「ココストア」「エブリワン」等、異なるブランドを展開していた(株)ココストアを子会社化しました。「am/pm」が首都圏を中心にドミナントを構築するチェーンだったのに対し、ココストアは離島を含めた地方を中心にチェーン展開していたために、ブランド統合もグループ全体で取り組むプロジェクトとなりました。

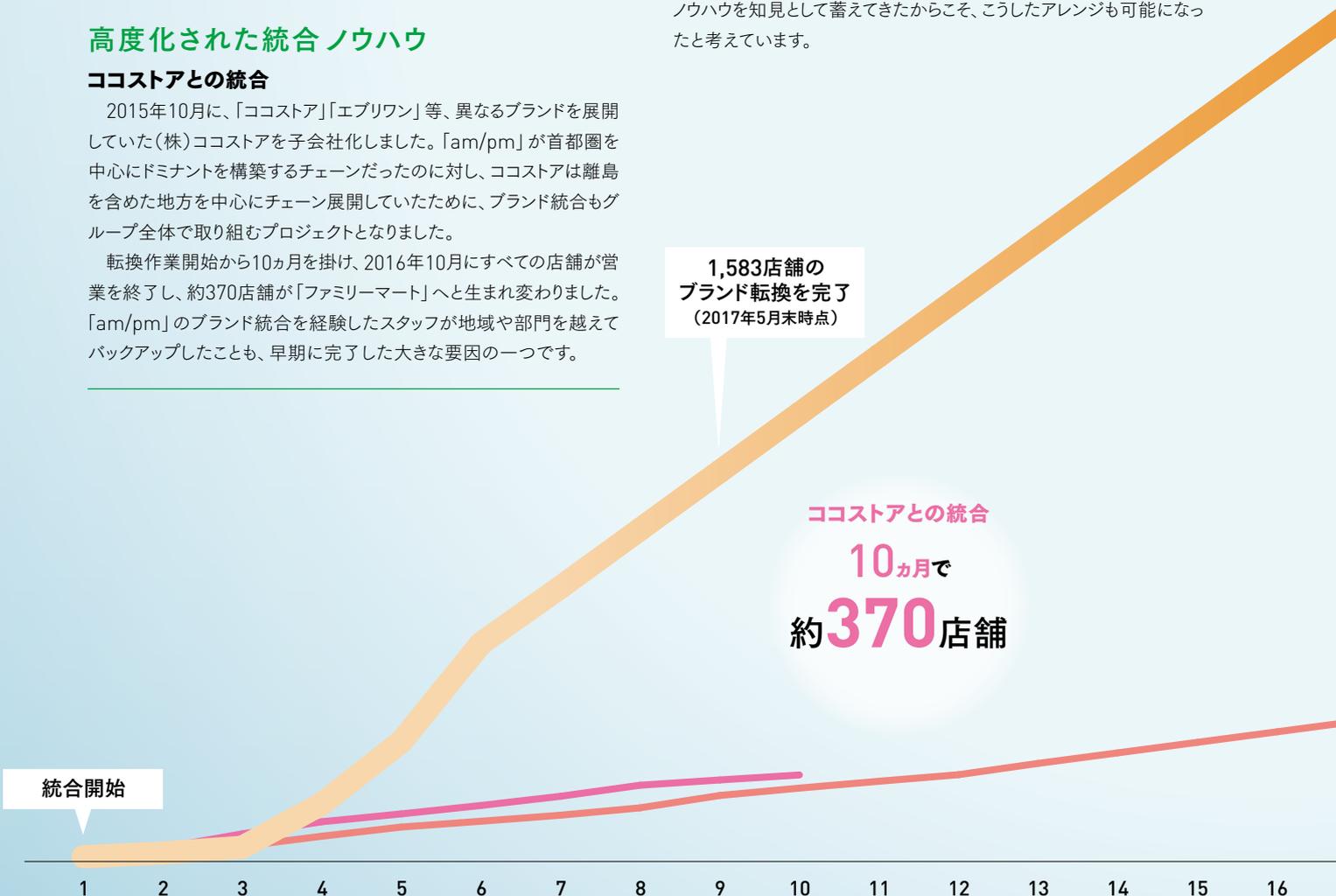
転換作業開始から10ヵ月を掛け、2016年10月にすべての店舗が営業を終了し、約370店舗が「ファミリーマート」へと生まれ変わりました。「am/pm」のブランド統合を経験したスタッフが地域や部門を越えてバックアップしたことも、早期に完了した大きな要因の一つです。

確立したプロセスにアレンジを加え 大規模プロジェクトに挑む

サークルK・サンクスとの統合

現在進行している「サークルK」「サンクス」のブランド転換が過去の事例と異なる点は、店舗規模の大きさです。6,000店舗を超えるチェーン同士の大規模なブランド統合は世界的にも前例のないチャレンジです。その一大プロジェクトを約2年という短期間で完遂させる計画であることから、これまでに蓄積したノウハウを総動員してプロジェクトに挑んでいます。

従来とは異なる試みとして、店舗の仕様により、改装パターンを3分類に分けることで、作業の早期化を図り、より転換スピードを加速させることが可能となりました。また、店舗オペレーションにおける用語やシステムの違いを事前に情報収集し、転換作業開始後すぐにスタートできる研修体制も整えました。これまでにブランド統合を経験し、そのノウハウを知見として蓄えてきたからこそ、こうしたアレンジも可能になったと考えています。

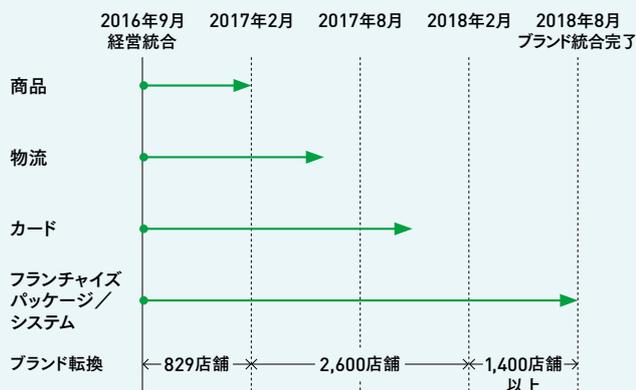


サークルK・サンクスとの統合

約2年で

5,000店舗以上

ブランド統合完了までのタイムライン



am/pmとの統合

2年弱で

733店舗

ブランド統合で実現するシナジー効果

2016年9月にブランド転換1号店が開店し、2017年5月末までに1,583店舗が「ファミリーマート」へと生まれ変わりました。転換店舗では、ブランド転換後の日商が転換前と比較して大幅に伸長するなど順調にスタートしています。同時に、18,000店舗規模になったことにより、スケールメリットを活かし、原材料の仕入れコスト、建設資材の一括購買によるコスト低減が可能となりました。さらに、物流における配送ルートの最適化を図るなど、統合によるシナジーが大きな成果となって表れることが見込まれます。



あらゆる経営資源を投入

2018年8月までにブランド統合完了を実現するため、統合本部を新設すると同時に、転換をサポートする人員として本社社員約400人を配置転換しました。過去のブランド統合の経験からも、ファミリーマートの本部には様々なバックグラウンドを持つスタッフが集結しています。これまでにブランド統合を経験した人財に加え、多様な事業会社の出身者が、この統合本部の一員として本プロジェクトに取り組んでいます。

店舗網を「質の向上」につなげる

ブランド統合の目的は、店舗規模の拡大のみにあるわけではありません。コンビニエンスストア自体が、大きな可能性を秘めています。「社会・生活インフラ」として、お客様の多様なニーズに対応するために、ブランド統合によって拡大した店舗網を活かし、新たな機能やサービスをお客様へ提供していくことが、ファミリーマートのあるべき将来像です。

国内約18,000店舗の大きなインフラをグループ全体の成長につなげるためにも、個店の競争力向上、つまり店舗の質向上が求められています。過去のブランド統合で結集した商品・サービス等の有形無形の様々なノウハウを継承、発展させ、同じ「ファミリーマート」の看板を掲げるチェーンが一丸となり、「質」においてもトップチェーンを目指します。



中食構造改革を通じた商品の質向上



中食商品が競争力向上のカギ

ファミリーマートは、“中食商品の品質を引き上げることこそチェーンの競争力に直結する”との考えから、2014年度以降、中食構造改革に取り組んでいます。店頭に並ぶ商品の中でも、即時性の高い中食商品には、新鮮さ、季節やトレンドの変化への対応など、高い品質が求められます。チェーンの独自性を打ち出すこともできるため、お客様の来店を促す差別化商品に

もなり得ます。また、大部分のお客様は中食商品に加えて他の商品を併買されることから、チェーンの収益性を左右する重要な商品群です。中食構造改革を通じ、商品の企画・開発・製造から販売に至るまでの全工程を抜本的に見直すことで、魅力的で価値の高い中食商品を持続的に提供できるだけの体制を整えています。

次々に中食商品を刷新

まず着手したのが定番商品の刷新です。「具材・調理方法・見た目」の3点に徹底的にこだわり、原材料の調達から製造工程における設備や品質管理に至るサプライチェーンのすべて

を見直しました。既存の枠を越えた商品開発を行うことで、2017年度も新鮮で品質の高い商品をお客様に提供し、「商品力の向上」を図っていきます。

中食商品の刷新：サンドイッチ



具材へのこだわり

独自に開発したバター入りのサンドイッチ用食パンを使用*。
柔らかさだけでなく風味も感じられる食パンに

調理方法へのこだわり

たまごサラダやハムの調理過程では、
自然な味わいを活かすために食品添加物や天然着色料の使用を
極力低減

食感へのこだわり

食パンの断面をなめらかにし、ふんわりとした食感に仕上げるため、
丸刃を回転させながらスライスする機械を全工場に導入

※一部商品を除く。



製造・物流拠点を整備

協業パートナーを含めたサプライチェーン全体の構造改革を進めています。中食商品を製造するデリーメーカーによる設備投資を、2016年度からの3年間で350億円規模で進め、商品の質向上と効率化による利益率の改善を図っています。具体的には多種多様な商品を作っている総合工場を、おむすびや弁当等の米飯専門、パスタ・サラダ等のチルド専門など温度帯別工場へ順次移行しています。これにより製造アイテム数を減らし、限られた商品の製造に集中させることで、商品の質向上とともに製造効率も上がります。さらには工場の収益向上にもつながり、戦略的な設備投資も可能です。

サプライチェーンの効率化



好循環を次の「質向上」につなげる

中食構造改革の最終的な目標は、商品の質向上による収益成長が中食商品のサプライチェーンに還元され、次の投資によるイノベーションがさらなる全体の質向上を促す、という好

また、繁閑の偏りなく通年で商品の製造を委託することを念頭に、製造工場のファミリーマート専用化もさらに加速させていただきます。

併せて、経営統合に伴い、「サークルK」「サンクス」の商品を扱っていた中食製造拠点の整備も進めています。ブランド統合に先行し、わずか6ヵ月という短期間で商品を一本化しました。物流面では、既に進行していた物流・配送拠点の再整備に「サークルK」「サンクス」側の拠点も合わせることで、より効率的なサプライチェーンを構築します。

循環の持続です。これまでに得られた有形無形の成果を糧に、引き続き「商品力の向上」に向けた構造改革に取り組んでいきます。



戦略的マーケティングによる収益向上

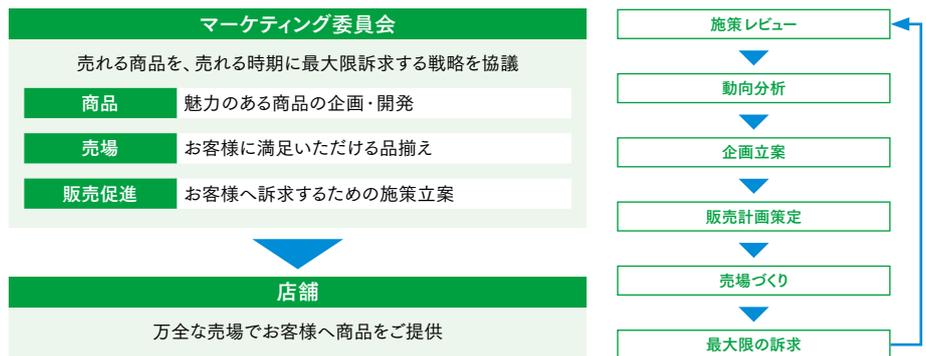
商品と連動したマーケティング

商品力の向上をチェーン全体の収益向上に確実につなげるために、マーケティングの諸施策を従来以上に戦略的に推し進めています。まず組織面の改革として、2017年2月より本部におけるマーケティング関連の機能を、「マーケティング委員会」に一元化し、商品企画・開発から販売に至る工程がマーケティング活動と連携・協業する体制を構築しました。

マーケティング委員会は、経営トップの澤田が委員長となり、商品開発スケジュール及び販売計画と連動した週ごとの販促スケジュールを立案します。季節要因やトレンドから、特に販売の伸びが期待できる商品を選定し、商品の特性に

応じて最も効果的な手法での販促を展開する計画です。中食構造改革の推進で品質の高い商品のラインナップが充実する中で、販売の現場である加盟店に売場づくりの方針を明確に示し、確実に売上に結び付けていきます。

商品戦略と販促・コミュニケーションの連動



ファミマTカードを活用したマーケティング

ポイントカードの利用を通じて得られる購買情報を、客観的なマーケティングデータとして集約・分析し、商品開発や販促に活用しています。2007年から発行しているファミマTカードは、会計時に提示することで購入金額に応じたポイントを貯めることができるほか、カード会員に限定した特別価格の設定やレシートへの商品クーポン印字など、カード会員の来店や購買を促すマーケティングにも役立てられています。

カード会員数と利用頻度の拡大が重要と認識しており、電子マネーやデビットカードの機能を新規に追加するなど、決済の多様化と利便性の向上に努めています。2017年2月末時点での会員数は前年度末から200万人増加し、1,134万人、利用率も約40%まで高まっています。

※ファミマTカードが参加する「Tポイント」は、カルチュア・コンビニエンス・クラブ(株)が運営する国内最大規模の共通ポイントで、2017年2月末現在、168社約63万店舗が参加しており、会員数は約6,188万人を数えます。



利益を最大化する店舗運営の質向上

加盟店利益の最大化に注力

すべての店舗において均一かつ質の高い店舗運営を実現することが、チェーン全体の成長につながるとの認識のもと、店舗の運営レベル向上と作業負荷軽減を目的とした加盟店支援を強化しています。

特に力点を置いているのが各種教育・研修の体系化です。商品、マーケティング等ここまで掲げた各戦略を、現場である売場へ徹底的に網羅させるため、加盟店との接点となるスーパーバイザー(SV)と、店舗運営の先頭に立つ店長を対象とし

た研修制度を整備しました。

また労働人口の減少が社会課題となりつつある環境下、本部による採用支援や表彰制度などを通じ、ストアスタッフの確保や戦力化を支援してきました。2017年4月には新たな取り組みとして「ファミマスクール」を開講しました。本部の研修専門スタッフが全国の加盟店や研修施設に出向き、ストアスタッフの習熟度に応じた研修を担当します。今後は戦力化したストアスタッフが長く働くことのできる環境整備にも注力します。

店舗作業の効率化に向けた取り組み

コンビニエンスストアが「社会・生活インフラ」としてその機能を拡大する一方、店舗作業は複雑化しています。また労働人口の減少傾向が続く中で、効率的な店舗運営ができるよう、新組織「改革推進室」のもと、抜本的なオペレーション改革に取り組んでいます。

作業の半減を目標にオペレーション改革を断行

店舗業務における24時間の実測調査と加盟店へのアンケート調査により、店舗業務全体の棚卸しを行い、中長期的に作業を半減することを目標にオペレーション改革の方向性を決めました。発注時間を30~40%削減でき、欠品防止効果も期待できる発注サポートシステム(SHOPS)を、ストアスタッフ自身で学習できるよう、マンガ仕立てのガイドを作成したほか、拡大するサービス商材に関するマニュアルの簡略化など、業務負荷の大きい作業の効率化に着手しています。2017年度は、レジ業務を簡略化できる新型POS

レジの導入をはじめ、サービスオペレーションの改革など、抜本的な店舗業務改革を進めていきます。

左：サービス商材
マニュアル
右：SHOPS
活用ガイド



目的は店舗運営の質向上

長期的には、人工知能などの先端技術も活用しながら店舗オペレーションを最大限まで効率化したい考えです。これにより、加盟店が本来の職務である高質な店舗運営に集中できる環境を整備し、

個店の競争力向上や、新たなサービスに十分な経営資源を投下することでチェーン全体の成長につなげることが、店舗オペレーション改革の最終的な目標です。



国内出店の基本方針

「質」を伴った出店

ファミリーマート国内店舗数は2017年2月末現在、「サークルK」「サンクス」ブランドとの合算で18,125店舗(国内エリアフランチャイズ含む)となりました。東京・大阪・愛知をはじめとする15都府県で店舗数シェアがトップになるなど、強いドミナントを持つ国内トップクラスの店舗網が構築されたこととなります。今後は、経営統合により得られた規模に「質」を伴わせ、収益成長を目指すフェーズであるとの認識のもと、良質な出店を基本方針とし、「社会・生活インフラ」としての機能を高めていきます。

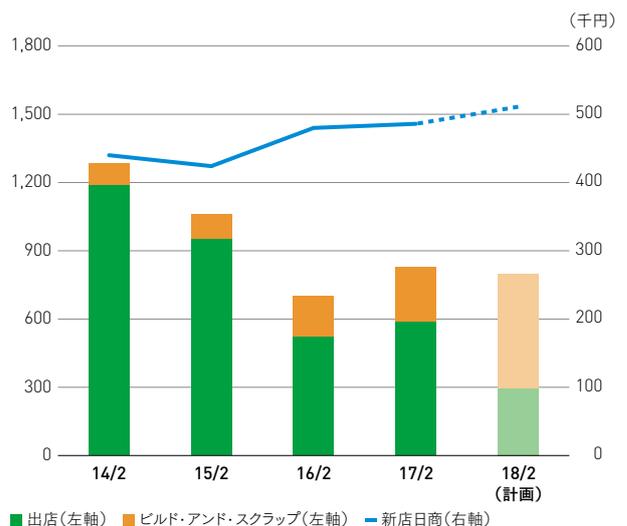
出店にあたっては判断基準をより厳格化し、科学的根拠に基づき一定以上の日商が見込めることを新規出店の前提条件としたほか、出店候補物件すべてを本部で精査する体制とし、将来の減損リスクを最小化していく考えです。

併せて、既存店舗のビルド・アンド・スクラップ(B&S)も積極的に推進していくほか、駐車場の拡大、売場増床など個店の日商力向上に資する店舗与件の改善にも今まで以上に注力していきます。2013年以降、本格導入したイートインスペースは、2017年2月末現在で5,000店舗以上へ設置していますが、日商の伸長が見込めることから、今後も設置店を拡大し、個店競

争力を高めていきます。

また、建設資材の低コスト化など出店コストの抑制にも注力し、収益力のある店舗を最小限のコスト負担で出店できる体制も整えていきます。

出店数と新店日商の推移



他業態との一体型店舗

コンビニエンスストアの形態が進化した他業態との一体型店舗の出店も拡大しています。ドラッグストア・調剤薬局、スーパーマーケット、書店等との協業に加え、駅構内などに店舗を

展開する鉄道事業者との連携も強化しています。これまでに蓄積したノウハウを活かしながら、競争力ある店舗開発を行い、利便性を追求していきます。

加盟店とともに成長する

フランチャイズ方式で展開するコンビニエンスストア事業にとって、フランチャイズ契約のもと、実際に店舗運営を担う加盟者は重要な事業パートナーです。ファミリーマートでは、加盟者との関係性がチェーン全体の成長に不可欠な無形の経営資源であると考えており、加盟者と本部がともに成長するための施策に戦略的に取り組んでいます。



加盟者の成長がチェーンの成長

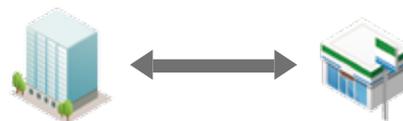
コンビニエンスストア事業において、加盟者と本部はそれぞれ独立した事業者として、相互の信頼と協調関係のもとでビジネスを行っています。加盟者が商品の品揃えや売場づくり、ストアスタッフの育成など、店舗の運営・経営全般を担う一方で、本部は商標や運営ノウハウ、情報・物流システムなど(フランチャイズパッケージ)を提供し、加盟者の経営をサポートしています。

加盟者はこうしたサポート提供の対価として、契約の条件に応じて営業総利益の一定割合をロイヤリティーとして支払っており、収益構造の側面でも加盟者の成長がチェーン全体の成長に不可欠であると言えます。また、商品・サービスの信頼性やブランド価値を共有していることから、加盟者との関係を維持・深化させることの重要性を認識しています。

ファミリーマートのフランチャイズ・システム

フランチャイザー(本部)

フランチャイジー(加盟者)



ファミリーマート・システムの提供

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

店舗の経営

- 商品の仕入れ、販売
- 売場づくり
- スタアスタッフの採用・教育

フランチャイズ契約の見直し

2016年9月、店舗運営に係るコストの一部を本部が支援する新フランチャイズ契約を導入しました。加盟者が本部に支払うロイヤリティーの比率を調整する一方で、お客様の来店を促す中核である中食の品揃え強化を目的とし、食品の廃棄ロスの一部を本部が負担することとしました。また、水道光熱費についても一定の割合で助成するほか、全加盟店を対象に一律で年間120万円を店舗運営支援金としてサポートすることで、店舗運営にかかる経済的な負担を軽減し、店舗の収益向上を目指すことができる制度設計としました。2017年5月末時点でファミリーマートの約10,000店舗が新契約を導入したほか、

新フランチャイズ契約における主な変更ポイント

	旧契約	新契約
廃棄ロス助成金	なし (加盟者負担)	本部が廃棄ロスを一部負担
水道光熱費助成金	なし (加盟者負担)	年間360万円未満の部分の90%を本部が負担
店舗運営支援金	なし	一律で年間120万円

「サークルK」「サンクス」から「ファミリーマート」へ転換した店舗についても新契約を導入しています。

複数店経営の促進

業界に先駆け、2001年に複数店奨励金制度を導入しました。インセンティブだけでなく加盟者の人財育成や運営までトータルサポートする体制を整備してきたことで、2017年2月末現在で複数店経営による店舗数は全体の約70%を占めています。

複数店経営は、加盟者にとっても経営リスクの分散や経営の効率化などメリットがあります。今後も事業意欲の高い加盟者が多店舗展開できるようサポート体制を強化していきます。



海外コンビニエンスストア事業

海外ネットワーク

7カ国・地域で

6,375 店舗



台湾

1号店開店	1988年
店舗数	3,071
マーケットシェア	29%(業界2位)
フランチャイズ比率	90%



タイ

1号店開店	1993年
店舗数	1,138
マーケットシェア	8%(業界3位)
フランチャイズ比率	15%



マレーシア

1号店開店	2016年
店舗数	4



インドネシア

1号店開店	2012年
店舗数	70

海外にプレゼンスを持つファミリーマート

1988年の台湾1号店開店を皮切りに、ファミリーマートは積極的に海外展開を進めてきました。日本発祥のコンビニエンスストアチェーンであるため海外展開における制約がなく、現地

に最適化したビジネスモデルを構築しています。現地パートナー企業との協業により、2017年2月末現在、アジア7カ国・地域に6,375店舗を展開しています。

海外展開の方法

ファミリーマートでは海外展開に際して、進出国・地域の法規制や経済状況に合わせ、進出先の選定や手法を柔軟に選択しています。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には、現地の生活・食文化・商習慣・法規制を熟知した現地パートナー企業

と日本ファミリーマートのお互いの知見・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。現在、進出国・地域では、合併方式とライセンス契約方式により海外コンビニエンスストア事業を展開しています。

新たにマレーシアでの展開を開始

2016年11月にマレーシア1号店を首都クアラルンプールに開店しました。現地パートナー企業であるQL Resources社は、畜産や水産加工などを扱う食品製造を行う、マレーシアを代表する企業であり、日本ファミリーマートが培ったホスピタリ

ティ溢れる接客や、中食をはじめとした商品開発ノウハウに加え、1988年来約30年にわたり蓄積してきた海外におけるコンビニエンスストアの運営ノウハウを融合させることで、マレーシアの皆様により愛されるファミリーマートを目指します。



店舗数は2017年2月末時点
フランチャイズ比率、マーケットシェアは2016年12月末時点

セグメント別戦略

総合小売事業 社長 メッセージ



ユニー株式会社
代表取締役社長

佐古 則男

「原点回帰」で収益成長を目指す

ユニーは創業以来、「顧客のよりよい生活実現のために奉仕する」を経営理念の一つに掲げ、店舗運営に努めてまいりました。中でも良品廉価をモットーとした商品品質の高さにご評価をいただいております、実際にハウスカードの利用率が高いことから、数ある選択肢の中からお客様がユニーを選んでご来店くださっていることが窺えます。また、今回の経営統合を通して、各地域で雇用している従業員がユニーの一員として誇りを持って働いていることを改めて感じました。長い時間をかけて積み重ねてきた地域社会とのつながりは、自社にとってかけがえのない資産であり、こうしたステークホルダーの皆様からのご期待にお応えすることこそが私の使命だと思っております。

2020年度を最終年度とする中期経営計画では、店舗と地域社会とのつながりをさらに深めるべく、「原点回帰」をスローガンに掲げました。小売業の本質はお客様に商品を買っていただくことです。売場に立つ従業員一人ひとりが本来あるべき視点で考え行動すること、そして各店舗の取り組みを本部が同じ目線でサポートすることに力を注いでまいります。

新たな総合小売業への挑戦

ユニーは210店舗(2017年2月末時点)を展開し、そのうち約7割の店舗が中京圏に集中しております。事業の成長を目指すうえで、これら既存店舗の強化が大きなカギになると考えています。まず中期経営計画の前半2年間は既存事業の再構築に充て、店舗の魅力を高めるための改装に注力したいと思います。店舗づくりにおいては、人々の購買行動が「消費するための買い物」から、「豊かな生活を実現するための買い物」に移りつつある点に焦点を当て、中でもインターネットの世界では体験できない「コト消費」に特化した売場を拡大していきます。既に改装した店舗では、衣料品・住居関連品の売場坪数の適正化と優良なテナントの誘致が奏功し、専門店だけでなく直営売場においても良好な集客効果が得られ始めています。また、食品に特化した小型スーパーなどの新業態店舗についても検討を進めています。惣菜などの店内調理を省くことで、より効率的な店舗オペレーションを実現し、収益性の高い店舗フォーマットをつくり上げてまいります。

GMS

総合小売事業

原点に立ち返り、 お客様に感動を与える店舗づくりを

一方で、経営統合と前後して、不採算店舗の閉鎖や不採算事業からの撤退を断行するなど、痛みを伴う「守り」の施策にも取り組んでいます。特に閉店に関しては、地域のお客様や従業員にも影響が及ぶため苦渋の決断ではありましたが、収益基盤を立て直し、新たな総合小売業に挑戦するためには避けては通れないものと判断しました。既存店舗へ経営資源を集中させ、新しい姿に生まれ変わるユニーにご期待ください。

組織を変革し、意識を変革する

中期経営計画の遂行にあたり、大幅な組織改編を実施しました。ユニーは元来、お客様により近い現場の考えを重視する個店経営に強みがありました。しかし事業規模の拡大に伴い、店舗とそのサポートをすべき本部との役割分担があいまいになり、組織が複雑化していました。このため、部署の数を半減させ、組織のスリム化を図るとともに、店舗の権限を強化することで、意思決定と実行のスピードを上げて目標達成に取り組む体制を整えました。

また、組織が本当の意味で変革されるためには、そこで働く人の意識にも変革が訪れることが必要不可欠です。自社のビジネスを熟知し、地域社会の抱える課題やニーズに応え

たいという強い想いを持つ自社の人財に加え、経営統合に伴い、様々なバックグラウンドを持つ人財と協業する機会を得たことで、企業だけでなく、従業員にも、これまでにない変革の芽が生まれつつあります。

新たなビジネスモデルを模索すべきこのタイミングに、経営統合が実現し、新たなスタートを切ることができたのは大きなチャンスです。グループ内外のリソースを活用しながら、ユニーを必ずや成長軌道に乗せることをお約束いたします。

総合小売事業

中期的な成長戦略

総合小売事業を主軸とするユニーは、特に中京圏に強いドミナントを持ち、地域社会とのつながりを大切にしながらビジネスを展開しています。小売業を取り巻く経営環境が大きく変化する中で、経営統合をシナジー創出の機会として活かし、「新たな総合小売業構築」を実現するために、事業基盤の再強化を進めています。

総合小売事業を 取り巻く環境

競争環境

小売業全体の市場規模が伸び悩む中、社会構造や消費行動の変化を受けて小商圏をターゲットにした業態へと客層のシフトが進んでいます。ネット通販や専門小売業との競争が激化する中で、総合小売業は独自性のある事業モデルへの転換を迫られています。

社会課題・ 社会のニーズ

- 社会構造の変化
- 商品の信頼性・安全性へのニーズの高まり

総合小売事業の事業モデル

お客様接点の拡大

- 店舗網・店舗空間の最適化

提供価値の向上

- 商品・サービスの質向上

提案力の充実

- 店舗形態・売場の革新

特徴的な経営資源

- 地域社会との関係性
- 蓄積・継承されてきた事業ノウハウ

ユニー

認識する経営課題

「原点回帰～お客様のための店舗 店舗のための本部」

1. 既存事業の再構築

- 既存店舗の収益力底上げ
- 食品売場の強化、衣料及び住関連売場坪数の適正化
- モニタリング強化による店舗運営効率の改善

2. 経営基盤の整備

- 選択と集中の推進
- バランスシートの改善(有利子負債の削減)
- 社内制度の改革
- 人材育成

3. 「新たな総合小売業構築」に向けた準備

- 新たな事業モデル構築
(既存店の転換モデル・新規出店モデル)
- 統合シナジーの実現
(商品開発、ファミリーマートサービススポット展開他)
- 惣菜売場の改善

定量計画

	(単位：億円)	
	2017年2月期 実績	2018年2月期 計画
主要営業数値 ユニ-単体		
営業総収入	7,420	7,121
直営売上高	6,998	6,699
既存店前年比(曜日調整後)	99.0%	99.4%
荒利率	23.2%	23.7%
営業利益	138	145
当期純利益	△565	86
有利子負債	2,356	2,000
期末店舗数	210	196
セグメントPL (IFRS)		
営業収益	3,607	6,831
親会社所有者帰属利益	69	117

※ユニ- (単体) 主要営業数値は日本基準、2017年2月期は通年ベース

※セグメントPLの2017年2月期は下期のみ

社会課題の解決・ 社会ニーズの充足

- 地産地消や事業活動を通じた地域経済への貢献

持続的成長



「新たな総合小売業」実現に向けて



「攻め」と「守り」の施策を実行

ユニーでは、幅広い品揃えで中規模商圈をターゲットに展開する「アピタ」、食品や日用品など、毎日の生活に近い売場を提供する「ピアゴ」を中心に、出店地域のニーズに合わせたブランド、店舗規模・店舗形態を選択して展開しています。品質の高い商品を調達するバリューチェーンを構築しており、中でも食品の品質は高い支持を得ています。

中期経営計画では「新たな総合小売業構築」を掲げ、お客様に選ばれる、独自の特徴を持った業態への変革を目指しています。計画期間の後半には収益軌道へ回帰することを目標に、計画の策定と前後して「攻め」と「守り」の施策を実行し、既存事業の再構築と経営基盤の整備を進めています。

「守り」の戦略の軸は、不採算店舗の閉店と不採算事業の整理による事業のスリム化です。計画期間の前半にあたる2019年2月までに、合計36店舗の閉店を予定しています。一方「攻め」の施策として、改装による既存店舗の活性化にも取り

組んでいます。高い収益性が期待できる食品売場や直営エリアを適正に配置し、競争力のあるテナントと組み合わせることで、収益性の高い店舗空間を構築し、これを標準モデルとしてチェーン全体に応用展開しています。また、他業種との協業も視野に新たなサービスコンテンツの開発に取り組み、お客様の来店を促す差別化された店舗づくりを進めています。



草叢 BOOKS アピタ各務原店

経営統合によるシナジーと組織改革

ファミリーマートとの経営統合により、調達や物流、システム面での協業を検討しています。今後はコンビニエンスストアのサービスをユニー店舗で受けることのできるファミリーマートサービススポットの設置など、お客様の利便性向上に資する新たなシナジー創出にも取り組んでいく方針です。

グループシナジー創出への取り組みと並行する形で、組織改革も進行しています。個店ごとに店舗のブランドや規模、特徴

や課題に差のある総合小売業の事業特性を背景に、店舗を支援する側の本部も組織が複雑化していましたが、これを整理して一定程度までの裁量を個店に委ねることとしました。一方で戦略策定や経営管理を担う本部組織を整理し、「新たな総合小売業構築」に向けた準備体制を整えているところです。

地域社会とともに成長する

食品や日用品など、日々の暮らしに必要な商品を扱う小売業にとって、店舗が立地する地域のニーズを捉えたビジネスを展開することは、成長のために欠かせない視点ですが、ユニーでは、地域社会との関係性をそれ以上のものとして認識しています。チェーンの発展は地域社会の成長とともにあり、との考え方のもと、生活インフラとしてのあるべき姿を追求し続けています。



地域に根差したチェーンとして

ユニーの前身は、愛知県と神奈川県でそれぞれ誕生した小さな商店でした。その後チェーンとして店舗網を拡大する際にも、流通ネットワークを確保でき、食習慣や生活スタイルに関する知見が蓄積されている周辺地域への出店を優先してきた結果、現在では中京圏で特に強いドミナントを持つ店舗網を形成しています。これらの地域は中長期的にも人口の流入が期待されており、小売業が独自性を打ち出す必要に迫られて

いる環境下、地域社会との関係性がより重要な役割を持つ状況にあると言えます。また、販売の現場で長く働くパート従業員を含め、地域の雇用や経済活動の一翼を担っていることも意識する必要があります。ユニーでは、各種ロイヤルカスタマー戦略でお客様との関係性を深化させると同時に、地域社会の発展に資する取り組みを、事業を通じて推し進めています。

お客様の声に耳を傾ける

ユニーのハウスカードであるUCSカードは、購買金額に応じたポイントの付与だけでなく、会員向けの優待や特典も充実させることで、店舗展開地域で多くの会員を獲得しています。カード会員の購買情報を商品開発や売場づくりなどの戦略策定に活用するだけでなく、今後はカード会員を対象としたロイヤルカスタマー戦略を加速していく考えです。

食の安全性や信頼性に対する関心が高まる中、展開地域に構築された商品のサプライチェーンを活用し、地産地消の取り組みにも積極的に参画しています。地域密着型のチェーンとして、素材や味付けにも地域性を打ち出すことで、ユニーを選んでご来店いただくお客様を着実に拡大できるものと期待しています。また、こうした取り組みが地域産業の発展にも貢献することになると考えています。



地域社会の拠点を目指す

今後「新たな総合小売業構築」を目指すうえで、地域社会の課題やニーズを捉え、対応していく視点も欠かすことができないと考えています。店舗の改装にあたっては、地域のお客様が買い物以外の目的でも立ち寄りことのできる拠点として、新たな発想を取り入れた店舗空間の構築を進めていくことになります。具体的には、医療・健康関連、書店や文化施設などをテナント

として想定しています。地域の人々が集う「拠点」を指針としながら、地域社会から支持され、期待されるチェーンへとさらに成長することを目指します。

経営管理体制

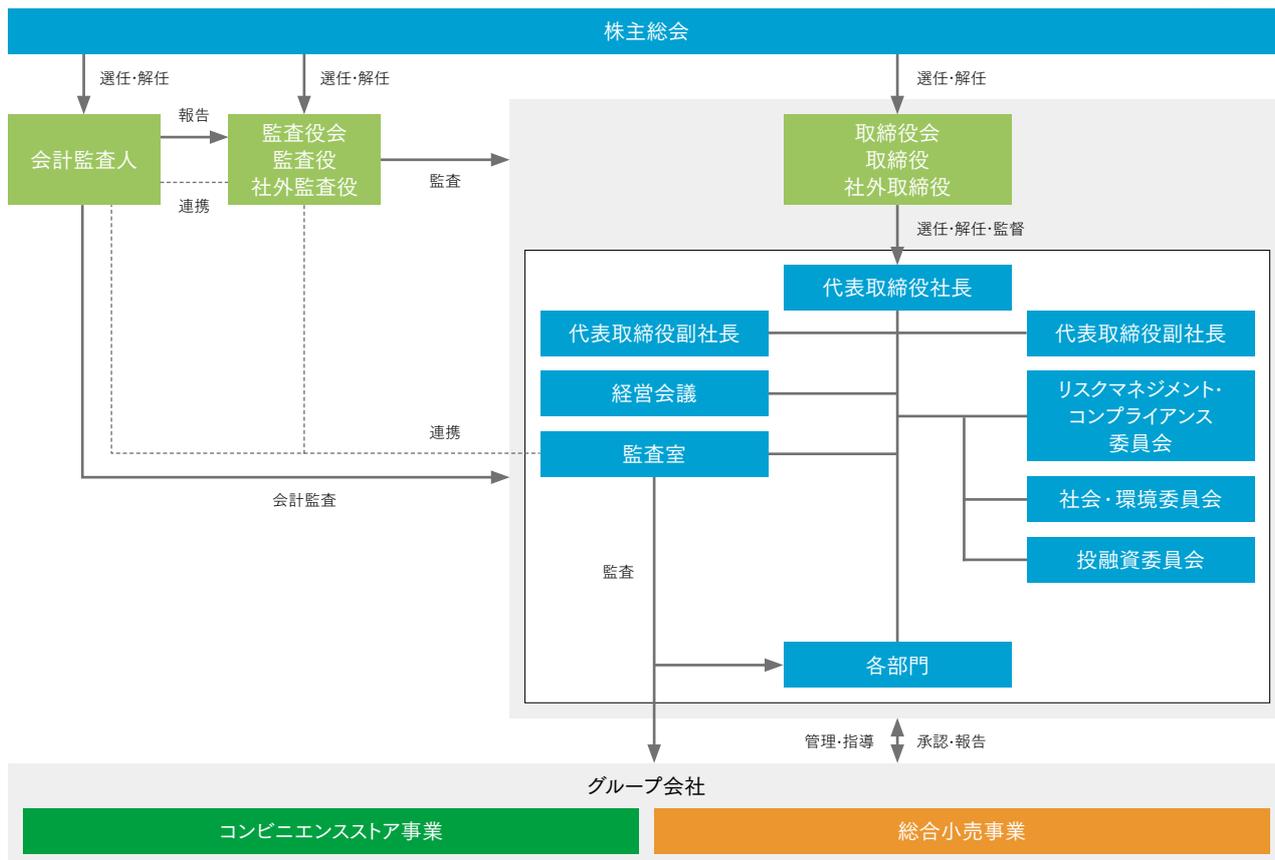
基本的な考え方

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

めの体制を構築し、そのうえで情報開示(ディスクロージャー)を行い説明責任(アカウンタビリティ)を果たしていくことが、コーポレート・ガバナンスを確保することになると考えています。

コーポレート・ガバナンス体制図

2017年6月1日現在



経営会議

当社及びグループ会社各社における重要な業務執行に関する事項について代表取締役が決裁する際の諮問を行う会議体で、代表取締役社長が議長を務めています。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、計画を討議しています。また、取締役決議事項について、取締役会に上程する議案の代表取締役決定を行います。

2016年度(2016年9月～2017年2月)は10回開催しました。

取締役会

2016年度の主要な議案と意思決定は以下の通りです。

- 2016年10月 子会社(株式会社ナガイ)の事業譲渡を決定
- 2017年 2月 国際財務報告基準(IFRS)の任意適用を決定

当社(持株会社)のコーポレート・ガバナンスについて

当社の取締役会は、11名の取締役(うち2名は社外取締役、男性11名・女性0名)で構成し、原則として毎月1回取締役会を開催し、会社の重要な業務執行の決定と職務の監督を行っています。また、迅速な意思決定・業務執行を強化するため執行役員制を採用しています。執行役員は取締役会の決議によって選任・業務分担し、担当業務を執行しています。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代表取締役社長直轄の監査室を設置し、全社経営課題について「職務執行の効率性」「リスク管理」「法令等遵守」等の観点から内部監査を実施しています。また、監査指摘事項・提言等の改善履行状況についてもチェッ

クを徹底しています。なお、グループ会社の内部監査部門等とも連携し、情報・意見交換等を行っています。

監査役は5名(4名は社外監査役、男性4名・女性1名)で、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧等によって、業務及び財産の状況を調査し、取締役の職務の執行を監査しています。また、監査室とは緊密な連携を図り情報の収集等を実施するとともに、グループ会社の監査役とも定期的に連絡会を開催し、グループ全体としてのガバナンス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。

グループのガバナンス

当社グループは、当社を持株会社とする純粋持株会社制のもと、42の子会社、関連会社及び共同支配企業29社の計72社が、それぞれコンビニエンスストア(CVS)事業、総合小売(GMS)事業及びその周辺事業等を展開しています。CVS事業及びGMS事業において経営計画の実行責任を負い、またグループとしてのシナジーを創出することを目的とする組織として事業統括本部を設置し、傘下にCVS事業部及びGMS事業部を設置しています。

当社は持株会社として、グループ会社各社の自主性を尊重しつつ、状況に応じ取締役及び監査役を派遣して経営を把握し、業務の適正化を推進するものとします。この際、関係会社管理規程に基づきグループ会社各社の経営管理及び経営指導にあたるとともに、グループの主要な会社との間で経営指導契約を締結することで、業務の適正が確保されるように努めています。

関係会社管理規程において、経営管理等の指針を明確にし、グループ会社各社における経営上の重要事項の決定を当社の事前承認を要する事項とし、また、当社への報告を要する事項を定め、当社への報告を義務付け、適宜、グループ会社各社からの報告を受けるものとします。

また、主要な内部統制項目について、グループ会社各社の自主性を尊重しつつ、内部統制システムの整備及び運用を支援し、個別の状況に応じてその管理にあたるものとします。また、グループ会社各社に事業実態に応じた規程等を策定させ、これに基づく体制を整備させるとともに、グループ会社各社への教育・研修を実施します。加えて、グループ会社各社の監査部門と当社の監査室が連携し、グループ会社各社の監査役と当社の監査役会との定期的な連絡会を開催することで、情報交換、施策の連動等を行います。これらの取り組みにより、グループとしての内部統制システムの整備を図るものとします。

当社の監査室は、当社各部門の監査を実施するとともに、グループ会社各社の監査を実施または統括することで、当社及びグループ会社各社の適正な内部統制の構築について監視及び指導するものとします。また監査室は、グループ全体の内部統制の構築状況について、定期的に取り締り会及び監査役会に報告するものとします。

取締役及び執行役員
(2017年6月1日現在)



1 代表取締役社長

高柳 浩二

1975年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
 2004年 4月 同社エネルギー部部長
 2005年 6月 同社執行役員
 2008年 4月 同社常務執行役員
 生活資材・化学品カンパニー プレジデント
 2008年 6月 同社常務取締役
 2009年 4月 同社経営企画担当役員
 2012年 4月 同社取締役 専務執行役員
 2015年 4月 同社代表取締役 副社長執行役員
 食料カンパニー プレジデント
 2016年 5月 ユニー株式会社 取締役
 2017年 3月 当社社長執行役員
 2017年 5月 当社代表取締役社長(現職)

2 代表取締役副社長

中山 勇

社長補佐
 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 株式会社ファミリーマート 社長執行役員
 2013年 5月 株式会社ファミリーマート 代表取締役社長
 2016年 9月 当社代表取締役副社長
 2016年 9月 株式会社ファミリーマート 代表取締役会長
 (現職)
 2017年 3月 ユニー株式会社 取締役(現職)
 2017年 5月 当社代表取締役副社長
 社長補佐(現職)

3 代表取締役副社長

佐古 則男

事業統括本部長(兼)GMS事業部長
 1980年 3月 ユニー株式会社入社
 2006年 5月 同社執行役員
 2008年 5月 同社取締役 執行役員
 2011年 5月 同社常務取締役 常務執行役員
 2012年 5月 同社専務取締役 専務執行役員
 2013年 2月 ユニグループ・ホールディングス株式会社
 取締役
 ユニー株式会社 代表取締役社長(現職)
 2015年 3月 ユニグループ・ホールディングス株式会社
 代表取締役社長
 2016年 9月 当社代表取締役副社長
 2017年 5月 当社代表取締役副社長 事業統括本部長
 (兼)GMS事業部長(現職)

4 取締役 副社長執行役員

澤田 貴司

事業統括本部 CVS事業部長
 1981年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
 1998年11月 株式会社ファーストリテイリング
 取締役副社長
 2003年 2月 株式会社キアコン設立 代表取締役社長
 2005年10月 株式会社リヴァンプ設立
 代表取締役社長(兼)CEO
 2016年 3月 株式会社ファミリーマート 顧問
 2016年 4月 株式会社リヴァンプ 代表取締役会長
 2016年 5月 同社 取締役会長(現職)
 2016年 5月 株式会社ファミリーマート 取締役
 専務執行役員 社長付
 2016年 9月 同社 代表取締役社長(現職)
 2017年 5月 当社取締役 副社長執行役員
 事業統括本部 CVS事業部長(現職)

5 取締役 専務執行役員

加藤 利夫

経営企画本部長
 1983年 3月 株式会社ファミリーマート入社
 2003年 3月 同社執行役員 北関東ディストリクト部長
 2007年 5月 同社取締役 常務執行役員
 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 同社常務取締役 常務執行役員
 総合企画部長(兼)経営企画室長
 2015年 3月 同社取締役 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
 2016年 9月 当社取締役 専務執行役員
 経営企画本部長(現職)
 2016年 9月 株式会社ファミリーマート 取締役
 専務執行役員 総合企画部長、営業本部管掌
 2017年 3月 同社取締役 専務執行役員
 総合企画部長(現職)

6 取締役 専務執行役員

越田 次郎

経営管理本部長
 1979年 3月 ユニー株式会社入社
 2006年 5月 同社執行役員
 2009年 5月 同社取締役執行役員
 2011年 5月 同社常務取締役 常務執行役員
 2012年 5月 同社専務取締役 専務執行役員
 2013年 2月 ユニグループ・ホールディングス株式会社
 専務取締役 最高財務責任者(CFO)
 2015年 3月 同社取締役 専務執行役員
 2016年 8月 ユニー株式会社 取締役専務執行役員
 経理財務本部長(現職)
 2016年 9月 当社取締役 専務執行役員
 経営管理本部長(現職)



2

4

6

8

10

11

7 取締役 専務執行役員

竹内 修一

事業統括本部 CVS事業部付部長

1991年11月 サークルケイ・ジャパン株式会社入社
 2011年 3月 同社執行役員 第五地域本部長
 2012年 5月 同社取締役 営業本部長
 2013年 2月 同社代表取締役社長
 2013年 5月 ユニグループ・ホールディングス株式会社
 取締役
 2016年 9月 株式会社ファミリーマート
 取締役 専務執行役員 統和本部長
 2017年 1月 同社取締役 専務執行役員
 CKS営業推進本部長
 2017年 5月 当社取締役 専務執行役員
 事業統括本部 CVS事業部付部長(現職)
 2017年 6月 株式会社ファミリーマート
 取締役 専務執行役員 社長補佐(現職)

9 取締役 上席執行役員

高橋 順

総務人事本部長(兼)社会・環境委員長(兼)
 リスクマネジメント・コンプライアンス委員長

1989年 6月 サークルケイ・ジャパン株式会社入社
 2010年 5月 同社取締役 営業本部長
 2013年 2月 ユニグループ・ホールディングス株式会社
 取締役 グループ戦略本部長(兼)
 店舗開発担当部長
 2014年 5月 同社取締役 執行役員 グループ戦略本部長
 (兼)店舗開発担当部長
 2016年 2月 同社取締役 執行役員
 グループ戦略本部長(兼)経営企画部長
 2016年 9月 当社取締役 上席執行役員
 総務人事本部長(兼)社会・環境委員長(兼)
 リスクマネジメント・コンプライアンス委員長
 (現職)

常務執行役員

久保 勲

総務人事本部長補佐

塚本 直吉

経営企画本部 IT推進部長

上席執行役員

倉又 輝夫

経営管理本部 経理部長

杉浦 真

総務人事本部 総務人事部長

森田 英次

総務人事本部 法務部長

澤田 浩

経営企画本部 経営企画部長
 (兼)経営管理本部 予算管理部長

8 取締役 常務執行役員

中出 邦弘

財務本部長(兼)事業審査部長(兼)投融资委員長

1980年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
 2012年 4月 同社執行役員 経理部長代行
 2015年 4月 同社常務執行役員 経理部長
 2016年 5月 株式会社ファミリーマート 顧問
 2016年 5月 同社取締役 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(兼)
 社会・環境委員長
 2016年 9月 当社取締役 常務執行役員
 財務本部長(兼)事業審査部長(兼)
 投融资委員長(現職)
 2016年 9月 株式会社ファミリーマート
 取締役 常務執行役員 経理財務本部長
 2017年 3月 同社取締役 常務執行役員 経理財務本部長
 (兼)管理本部長(兼)リスクマネジメント・
 コンプライアンス委員長(兼)
 社会・環境委員長
 2017年 4月 同社取締役 常務執行役員
 経理財務本部長(現職)

10 取締役(社外)

渡辺 章博

2002年10月 神戸大学大学院経営学研究科客員教授
 (現職)
 2004年 4月 GCA株式会社設立 代表取締役
 2008年 3月 GCAサヴィアングループ株式会社
 (現GCA株式会社)設立
 代表取締役CEO(現職)
 2016年 5月 株式会社ファミリーマート取締役
 2016年 9月 当社取締役(現職)

執行役員

池田 知明

財務本部 財務部長

平松 和高

経営企画本部 関係会社管理部長

西脇 幹雄

財務本部付部長
 (兼)財務部付福沢担当部長
 (兼)経営企画本部 関係会社
 管理部付福沢担当部長

竹下 誠一郎

経営企画本部付部長
 (兼)経営企画部付福沢担当部長

11 取締役(社外)

佐伯 卓

1974年 4月 東邦瓦斯株式会社入社
 2012年 6月 同社代表取締役会長
 2014年 5月 ユニグループ・ホールディングス株式会社
 社外取締役
 2016年 6月 東邦瓦斯株式会社 取締役 相談役(現職)
 2016年 9月 当社取締役(現職)

叶田 義春

秘書室長

監査役

(2017年6月1日現在)



1 常勤監査役(社外)

馬場 康弘

1979年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2014年 4月 同社審議役 統合リスクマネジメント部長
2016年 5月 当社常勤監査役(現職)

重要な兼職の状況

株式会社ファミリーマート 監査役
ユニー株式会社 監査役

3 監査役(社外)

高岡 美佳

2009年 4月 立教大学経営学部 教授(現職)
2011年 5月 当社監査役(現職)

重要な兼職の状況

立教大学経営学部 教授
株式会社TSIホールディングス 社外取締役
株式会社モスフードサービス 社外取締役
共同印刷株式会社 社外取締役

5 監査役(社外)

南谷 直毅

1993年 4月 弁護士登録(現職)
1999年 9月 南谷法律事務所開設(現職)
2011年 5月 ユニーグループ・ホールディングス株式会社
社外監査役
2016年 9月 当社監査役(現職)

重要な兼職の状況

CKD株式会社 社外監査役

2 常勤監査役

伊藤 章

1979年 3月 株式会社ユーストア入社
2007年 5月 同社取締役
2008年 8月 ユニー株式会社執行役員 営業統括本部
ユーストア営業本部 東営業部長
2010年 2月 同社執行役員 営業統括本部
ピアゴ営業本部 中京中営業部長
2012年 5月 同社常勤監査役
2016年 9月 当社常勤監査役(現職)

4 監査役(社外)

岩村 修二

2011年 8月 名古屋高等検察庁 検事長
2012年10月 弁護士登録(現職)
2012年10月 長島・大野・常松法律事務所 顧問(現職)
2013年 5月 当社監査役(現職)

重要な兼職の状況

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
株式会社北海道銀行 社外監査役

コーポレート・ガバナンスの概要

現体制を採用している理由

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役2名を選任しています。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。

社外取締役と社外監査役の状況

当社の社外取締役は2名、社外監査役は4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くと判断しています。

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2名及び社外監査役4名のうち、社外取締役渡辺 章博氏及び佐伯 卓氏、社外監査役高岡 美佳氏、岩村 修二氏及び南谷 直毅氏は、東京証券取引所の定める独立役員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おります。

社外役員に関する基準

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
渡辺 章博	国内外企業の経営統合をはじめとするM&A案件等に多数従事するとともに、当社を含む国内外企業の社外役員等を歴任されており、それらの豊富な経験とM&A及び会計の専門家(日本、米国公認会計士)並びに上場企業の経営者としての高い見識に基づく有益な意見や指摘をいただけることを期待できると判断しました。また、独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断したため、独立役員に指定しました。
佐伯 卓	当社の社外取締役、並びに他社の取締役相談役、社外取締役及び社外監査役を務めており、企業経営者としての豊富な経験と高い見識に基づく有益な意見や指摘をいただけることを期待できると判断しました。また、独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断したため、独立役員に指定しました。なお佐伯 卓氏は、東邦瓦斯株式会社の取締役相談役であり、当社グループは同社と一般消費者としての通常のガス使用取引、及びガス料金収納代行取引を行っていますが、その取引額は僅少です。

社外監査役

氏名	選任の理由
馬場 康弘	他社において長年にわたり経理、財務等に関する業務に従事されており、それらの豊富な業務経験と経理、財務等の分野に関する高い見識に基づき当社の経営を厳格に監査していただくことを期待できると判断しました。
高岡 美佳	大学教授として経済学・経営学等を専門に幅広い知識と見識を有されていることから、当社の経営を厳格に監査していただくことを期待できると判断しました。また、独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断したため、独立役員に指定しました。
岩村 修二	当社及び他社において社外監査役を務めており、また、法律の専門家として豊富な経験と高い見識を有されており、当社の経営を厳格に監査していただくことを期待できると判断しました。また、独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断したため、独立役員に指定しました。
南谷 直毅	法律の専門家として豊富な経験と高い見識を有されており、当社の経営を厳格に監査していただくことを期待できると判断しました。また、独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断したため、独立役員に指定しました。

取締役会の実効性評価

当社は、全取締役及び監査役が取締役会評価に関する質問票に回答し、その回答の集計結果に基づき、取締役会において分析・評価を実施しました。その結果、取締役会の構成、運営、議題、取締役会を支える体制の各面において当社の取締役会は概ね適切に機能しており、取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。

一方、当社は、2016年9月の経営統合により始動したところ

であり、持株会社体制における実効性の向上を図る観点からの意見や、取締役会の開催スケジュールに関する要望、取締役会に提供される資料やその的確な提供に関するさらなる改善の要望、経営陣幹部の選解任について社外取締役の関与を深めることを検討すべきとの指摘等がありました。

当社取締役会におきましては、今回の評価も参考にして、今後も実効性の向上を図ってまいります。

取締役と監査役の報酬について

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

	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)	319	319	—	—	—	14
監査役(社外監査役を除く)	18	18	—	—	—	2
社外取締役	12	12	—	—	—	3
社外監査役	27	27	—	—	—	5

会計監査人への監査報酬について

会計監査人への監査報酬は、当社の規模・特性、監査日数等を勘案し、監査役会の同意を得て決定しています。業務を執行した公認会計士の概要及び監査報酬の内容は以下の通りです。

業務を執行した公認会計士の氏名：

有限責任監査法人トーマツ 指定有限責任社員 業務執行社員 石塚 雅博、大久保 孝一、永山 晴子

監査報酬

区分	2015年度		2016年度	
	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
ユニー・ファミリーマート ホールディングス(株)	106	—	64	2
連結子会社	9	—	217	4
計	116	—	281	6

(注)非監査業務の内容は、コンフォートレター作成業務の委託等

社外取締役からのメッセージ

統合による新たな価値創出に向け挑戦を

2016年5月に(株)ファミリーマートの定時株主総会にて選任いただき、経営統合後も引き続き社外取締役として持株会社のガバナンスに関与させていただいています。また私事ながら、代表取締役として経営にあたっている企業でも同じ時期に海外企業との経営統合を経験しており、取締役を務める2社で同時に経営統合が進行する、という稀有な経験をしているところです。

統合作業に携わってみて実感するのは、経営統合で最も重要なのはシナジーであり、統合によって新たな価値を創り出せるかどうかことが最重要課題である、ということです。持株会社の取締役会が担う役割は、シナジー価値創出の有無をモニタリングすることであり、事業会社が明確な定量的目標を持ち、小さな成功の積み重ねでも良いので、新たな価値を創り出していくことを期待しています。



社外取締役
渡辺 章博

経営統合によって既に手に入っているものもあります。それは規模です。規模は、より大きなリスクテイクを可能にします。統合によって企業の成長ステージが変わったことを活かし、コストシナジーの実現にとどまらず、それ以上の新たな価値の創出に向かって果敢に挑戦していただきたいと思います。

現場にあるニーズを捉える視点を失わずに

2014年よりユニーグループ・ホールディングス(株)の社外取締役を務めさせていただいたご縁を引き継ぎ、新会社でも取締役会のメンバーとして経営に関わらせていただくことになりました。

小売業を取り巻く経営環境は変化が早く、厳しさも増すばかりです。こうした中でグループが持続的な発展を遂げるためには、戦略策定を担う持株会社のガバナンス機能向上が必須です。

ユニー・ファミリーマートグループが特に留意すべき点もあると考えています。まず、事業会社のビジネスが、ともに現場主体の事業である以上、現場の視点を失ってはならないという点です。加えて、経営統合直後の局面にあって、組織が融合し、異なるバックグラウンドに由来する多様な知見が有機的に結集して相乗効果を生む仕組みづくりにも目を配る必要があります。

私は長年にわたり都市ガス事業の経営に携わり、また経済



社外取締役
佐伯 卓

団体等の公職で地域社会の発展をお手伝いしてまいりました。こうした経験を活かし、今や社会インフラとなりつつある両事業が、地域社会のニーズを踏まえた新たなサービスを創造する企業へと成長されるよう、微力ながら貢献してまいりたいと思います。

内部統制システム

当社では、代表取締役社長の諮問機関として、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会を設置し、内部統制システムの基本方針に基づく内部統制の構築(整備・運用)状況を審議

しています。リスクマネジメント・コンプライアンス委員会には常勤監査役も出席し、意見を述べています。

コンプライアンス

リスクマネジメント・コンプライアンス委員会において、各社で開催しているコンプライアンス委員会の報告を受け、コンプライアンス状況を確認しています。グループ会社各社は、役職員に対する教育・研修活動、社内通報制度・相談窓口の設置などを継続的に実施しています。

持株会社化に伴い、2016年9月にユニー・ファミリーマートグループ行動規範を制定し、当グループの全役職員に対し周知

を行い、全役職員は、倫理・法令を遵守する旨の誓約書を提出しています。グループ行動規範には、反社会的勢力等の遮断について定めています。

また、2016年12月には、ユニーグループ・ホールディングス株式会社において実施していた社内通報制度を拡充し、グループ内部情報提供制度を設け、コンプライアンス違反の行為を是正し、また、未然に防止する体制を推進しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント・コンプライアンス委員会において、各社で開催されているリスクマネジメント委員会の報告を受け、リスク管理状況を確認しています。グループ会社各社は、リスクを定期的に分析・評価したうえ、当該リスクについて主体的に管

理しています。

また、投融資委員会を設置し、当社及びグループ会社各社における重要な投融資案件について審査しています。

グループ会社管理体制

当社からグループ各社への取締役及び監査役の派遣、関係会社管理規程に基づく経営管理及び経営指導を行うほか、主要な事業会社との間で経営指導契約を締結して業務の適正化を推進しています。

また、関係会社管理規程において当社の事前承諾を要する事項、当社への報告事項を定め、子会社の重要事項について当社取締役会、経営会議等において審議しています。

リスク管理面においては、リスクマネジメント・コンプライア

ンス委員会の設置やコンプライアンス教育の実施等、グループ会社各社毎に取り組んでおり、当社はそれらの状況に応じ、コンプライアンス・リスクマネジメント等の教育・研修の実施、研修資料の提供を行っているほか、関連規程や体制の整備について助言・指導を行い、グループ会社を含めた内部統制の推進を図っています。なお、主要な事業会社との間で経営指導契約を締結しています。

内部監査

代表取締役社長直轄の監査室は、当社及びグループ会社各社のコンプライアンス、リスクマネジメント、財務報告の適正性(J-SOX)等の監査の状況を把握するほか、本基本方針に基づく内部統制システムの監査を実施しています。



当社の内部統制システムについては以下をご参照ください。
<http://www.fu-hd.com/csr/governance/system.html>

監査役監査の実効性

監査役会は、5名(うち社外監査役4名)で構成され、当事業年度においては13回開催し、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議・決議を行っています。監査役の職務を補助するため、監査役会事務局に専任の従業員を2名置いています。

監査役会において定めた監査計画に基づき、全監査役が取締役会、常勤監査役が経営会議、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会その他重要な会議へ出席し、また重要な決裁書類等の閲覧、代表取締役との定期会合(月1回)等により、

監査の実効性の向上を図っています。その他、内部情報提供制度等の状況について報告を受け、また、監査室とは、定期会合(月1回)を設け情報交換・監査結果の報告等を受けています。さらに、会計監査人とは、会計監査の状況、子会社の監査結果等の報告を受ける機会を設け、重要課題等について意見交換を行っています。

グループ会社の監査役とは、グループ監査役連絡会を開催(半期に1回)し、研修や議論を通じて監査方針等の情報共有やグループ内部統制の徹底を図っています。

IR活動

IR基本方針・ディスクロージャー

当社は、「正確性・迅速性・公平性を旨とし、シンプルで誠実な情報開示を行う」ことをIR活動のポリシーとしています。社長の強いリーダーシップのもと、半期ごとの決算説明会や、海外IR、個別取材対応、ホームページや各種刊行物の充実を積極的に行っています。今後もIR活動の一層の強化を図っていきます。

主なIR活動

活動	内容
決算説明会(機関投資家・証券アナリスト向け)	年2回(本決算・第2四半期決算後)決算概要及び経営戦略について説明 第1・第3四半期は電話会議を実施
テーマ別説明会	商品政策発表会、工場見学会
海外IR	米国・欧州、アジアにて主要な機関投資家を訪問
個別ミーティング	約300回
証券会社主催の国内外カンファレンス	約10回
主なコミュニケーションツール	<ul style="list-style-type: none"> ・アニュアルレポート ・個人株主向け報告書(期末・第2四半期末の年2回発行)

※表中の活動内容及び実績は、経営統合前の(株)ファミリーマートを合わせたものです。



年2回開催する国内機関投資家・証券会社アナリスト向け決算説明会



国内の機関投資家・証券会社アナリストを対象とした中食製造工場見学会

ファクトシート

小売業界データ

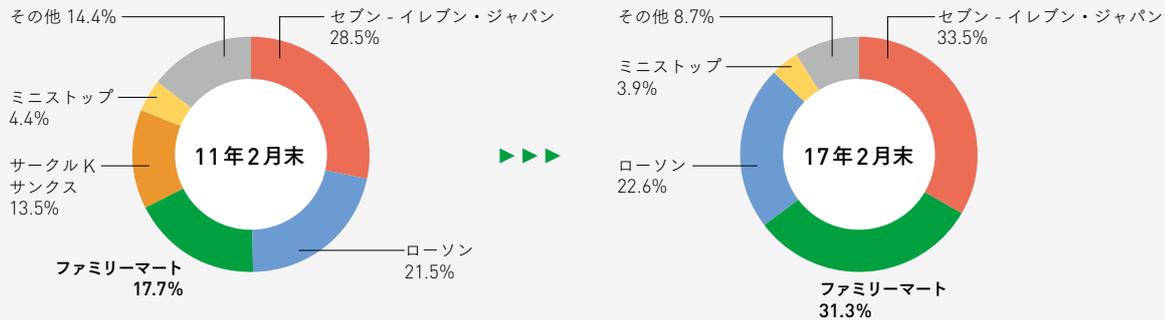
小売業の売上高

(単位：十億円)

	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	16年3月期	17年3月期
小売業全体	135,564	136,709	137,184	141,136	139,466	140,565	140,275
百貨店	6,726	6,723	6,649	6,893	6,702	6,792	6,561
スーパー	12,851	12,977	12,905	13,250	13,293	13,147	12,965
コンビニエンスストア	8,265	8,975	9,542	10,017	10,544	11,127	11,518

主要コンビニエンスストア国内店舗数

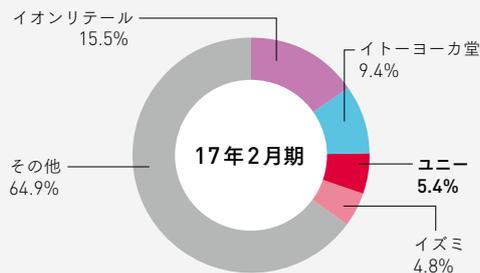
	11年2月末	構成比 (%)	17年2月末	構成比 (%)
セブン-イレブン・ジャパン	13,232	28.5	19,422	33.5
ファミリーマート	8,248	17.7	18,125	31.3
サークルKサンクス	6,274	13.5		
ローソン	9,994	21.5	13,111	22.6
ミニストップ	2,042	4.4	2,263	3.9
その他	6,693	14.4	5,079	8.7
上位3社合計	31,474	67.7	50,658	87.4
コンビニエンスストア合計	46,483	100.0	58,000	100.0



主要スーパーストア売上高

(単位：十億円)

	11年2月期	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期
イオンリテール	1,564	2,017	1,978	1,961	1,935	1,990	2,006
イトーヨーカ堂	1,349	1,334	1,302	1,280	1,253	1,255	1,219
ユニー	775	750	730	732	705	716	699
イズミ	457	470	489	509	530	580	618
その他	8,705	8,405	8,404	8,766	8,867	8,604	8,421
スーパー合計	12,851	12,977	12,905	13,250	13,293	13,147	12,965



小売業の売上高は経済産業省 経済産業政策局調査統計部編「商業販売（動態）統計」、その他のデータは各社公表資料をもとに作成

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）

	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	16年2月末	17年2月末	前期差
セブン-イレブン・ジャパン	13,232	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572	19,422	850
ファミリーマート	8,248	8,834	9,481	10,547	11,328	11,656	12,995	1,339
エーエム・ピーエム・J	469							
ココストア	813	772	731	693	656	405		
サークルKサンクス	6,274	6,169	6,242	6,359	6,353	6,350	5,130	△1,220
ローソン	9,994	10,457	11,130	11,606	12,276	12,395	13,111	716
ミニストップ	2,042	2,105	2,192	2,218	2,151	2,221	2,263	42
デイリーヤマザキ	1,624	1,644	1,617	1,571	1,574	1,548	1,559	11
セイコーマート	1,100	1,132	1,154	1,160	1,161	1,184	1,180	△4
コミュニティ・ストア	285	303	313	448	594	520	518	△2
セブオン	567	577	582	600	605	578	501	△77
JR東日本	431	454	502	506	506	505	500	△5
ポプラ	700	700	713	655	525	518	472	△46
スリーエフ	704	710	679	641	558	539	349	△190
計	46,483	47,862	50,408	53,323	55,778	56,991	58,000	1,009

(注) ファミリーマートは2010年3月にエーエム・ピーエム・J、2015年12月にココストア、2016年9月にサークルKサンクスと統合しました。
 (参考値) ファミリーマート、サークルK・サンクスの合計店舗数は18,125店舗(17年2月末)です。

チェーン全店売上高(単体)

(単位：十億円)

	11年2月期	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期
ファミリーマート	1,440	1,534	1,584	1,721	1,860	2,005	3,009
サークルKサンクス	855	896	878	895	928	936	
セブン-イレブン・ジャパン	2,947	3,280	3,508	3,781	4,008	4,291	4,515
ローソン	1,502	1,621	1,693	1,758	1,932	1,960	2,027

既存店日商伸び率(単体)

(単位：%)

	11年2月期	12年2月期	13年2月期	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期
ファミリーマート	99.8	104.4	98.4	99.6	97.8	101.3	100.8
サークルKサンクス	98.6	103.1	95.2	96.9	96.4	99.1	97.9
セブン-イレブン・ジャパン	102.2	106.7	101.3	102.3	102.4	102.9	101.8
ローソン	100.8	105.4	100.0	99.8	99.0	101.4	99.8

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

コンビニエンスストア(CVS)事業：株式会社ファミリーマート

営業実績の状況(単体)

	16年2月期				17年2月期				18年2月期(計画)			
	ファミリーマート		サークルK・サンクス		ファミリーマート		サークルK・サンクス		ファミリーマート		サークルK・サンクス	
	前期差	前期差	前期差	前期差	前期差	前期差	前期差	前期差	前期差	前期差	前期差	
全店平均日商(千円)	516	8	431	△1	522	6	425	△6	528	6	408	△17
平均客数(人)	914	±0	699	△15	911	△3	682	△17	910	△1		
平均客単価(円)	565	9	616	12	573	8	624	8	581	8		
既存店平均日商(千円)	517	5	431	△4	523	6	424	△7	533	10	408	△16
平均客数(人)	916	△5	699	△19	914	△2	680	△19	917	3		
平均客単価(円)	565	9	616	11	571	6	624	8	581	10		
既存店日商伸び率(%)	101.3	—	99.1	—	100.8	—	97.9	—	101.2	—	100.0	—
新店日商(千円)	480	56	463	62	486	6	—	—	511	25	—	—

(注) ブランド転換後のサークルK・サンクスはファミリーマートの全店に含んでおりますが、既存店・新店日商には含んでおりません。

商品の状況(単体)

(単位：百万円)

ファミリーマート	16年2月期					17年2月期					18年2月期(計画)	
	売上高		差益率(%)			売上高		差益率(%)			差益率(%)	
	前期比(%)	売上構成比(%)	前期差(%)	前期差(%)	前期差(%)	前期比(%)	売上構成比(%)	前期差(%)	前期差(%)	前期差(%)	前期差(%)	
ファスト・フード	112,275	109.3	5.6	45.39	1.12	120,773	107.6	5.7	45.43	0.04		
日配食品	557,559	107.3	28.0	35.98	△0.30	585,632	105.0	27.9	35.77	△0.21		
加工食品	505,178	107.1	25.3	38.25	△0.09	531,746	105.3	25.3	37.50	△0.75		
酒	84,696	107.2	4.2	24.65	△0.21	87,237	103.0	4.2	24.58	△0.07		
食品小計	1,175,013	107.4	58.9	37.86	△0.06	1,238,152	105.4	58.9	37.46	△0.40		
非食品	596,265	104.0	29.9	15.71	△0.16	622,144	104.3	29.6	15.75	0.04		
煙草	477,367	104.9	23.9	10.80	0.02	500,434	104.8	23.8	10.81	0.01		
サービス	33,060	97.8	1.7	9.48	△0.93	33,479	101.3	1.6	9.26	△0.22		
EC	189,527	119.0	9.5	5.32	0.53	207,122	109.3	9.9	5.54	0.22		
合計	1,993,867	107.2	100.0	27.68	△0.12	2,100,899	105.4	100.0	27.44	△0.24	27.93	0.49

(注) 上記にはASD及びブランド転換前のコストアを含んでおりません。

(単位：百万円)

サークルK・サンクス	16年2月期			17年2月期			18年2月期(計画)			
	売上高		差益率(%)	売上高		差益率(%)	差益率(%)			
	前期比(%)	前期差(%)	前期差(%)	前期比(%)	前期差(%)	前期差(%)	前期差(%)	前期差(%)		
合計	936,710	100.9	26.40	—	898,485	95.9	26.25	△0.15	26.58	0.33

店舗の状況

店舗数の推移

	14年2月末		15年2月末		16年2月末		17年2月末		18年2月末(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	386	△11	416	30	347	△69	356	9	427	71
1FC	6,071	596	6,360	289	6,424	64	6,588	164		
2FC	3,323	423	3,738	415	4,063	325	5,145	1,082		
加盟店	9,394	1,019	10,098	704	10,487	389	11,733	1,246	14,458	2,725
ファミリーマート(単体)	9,780	1,008	10,514	734	10,834	320	12,089	1,255	14,885	2,796
直営店							373	373	161	△212
加盟店							4,539	4,539	1,700	△2,839
サークルK・サンクス(単体)							4,912	4,912	1,861	△3,051
国内単体計	9,780	1,008	10,514	734	10,834	320	17,001	6,167	16,746	△255
(株)沖縄ファミリーマート	232	12	251	19	269	18	318	49		
(株)南九州ファミリーマート	333	29	337	4	353	16	405	52		
(株)北海道ファミリーマート※1	68	10	75	7	47	△28	—	△47		
JR九州リテール(株)	134	7	151	17	153	2	183	30		
サンクス西四国(株)※2							63	63	—	—
サークルケイ四国(株)※2							155	155	—	—
国内AFC計	767	58	814	47	822	8	1,124	302	937	△187
国内計	10,547	1,066	11,328	781	11,656	328	18,125	6,469	17,683	△442
台湾	2,897	46	2,952	55	2,985	33	3,071	86	3,160	89
韓国	7,925	△76	—	△7,925	—	—	—	—	—	—
タイ	1,070	264	1,193	123	1,109	△84	1,138	29	1,132	△6
上海	792	51	893	101	980	87	1,150	170	1,272	122
広州	142	△4	161	19	185	24	215	30	254	39
蘇州	93	23	106	13	135	29	169	34	191	22
杭州	34	17	55	21	76	21	115	39	141	26
成都	26	11	36	10	53	17	64	11	79	15
深圳	6	6	22	16	32	10	57	25	84	27
無錫	2	2	25	23	44	19	69	25	84	15
北京			5	5	14	9	21	7	40	19
東莞			3	3	11	8	15	4	15	—
中国小計	1,095	106	1,306	211	1,530	224	1,875	345	2,160	285
米国	9	—	8	△1	—	△8	—	—	—	—
ベトナム	28	△11	71	43	87	16	122	35	174	52
インドネシア	12	7	21	9	27	6	70	43	100	30
フィリピン	39	39	91	52	108	17	95	△13	85	△10
マレーシア	—	—	—	—	—	—	4	4	19	15
海外AFC計	13,075	375	5,642	△7,433	5,846	204	6,375	529	6,830	455
国内・海外AFC計	13,842	433	6,456	△7,386	6,668	212	7,499	831	7,767	268
チェーン計	23,622	1,441	16,970	△6,652	17,502	532	24,500	6,998	24,513	13

(注) 1. 経営統合前のサークルK・サンクス(単体)店舗数：14年2月末：5,612店、15年2月末：5,990店、16年2月末：5,991店

(注) 2. 経営統合前のサークルK・サンクス(AFC含む)店舗数：14年2月末：6,359店、15年2月末：6,353店、16年2月末：6,350店

※1. 2016年3月1日に北海道ファミリーマートはファミリーマート(単体)に組み込まれました。

※2. 2017年3月1日にサンクス西四国及びサークルケイ四国はファミリーマート(単体)に組み込まれました。

地域別店舗数

■ ファミリーマート
■ サークルK・サンクス

国内合計 **18,125**店舗
(エリアフランチャイズ含む)

(2017年2月末現在)

										北海道	
										99	149
										青森	
										77	172
										岩手	
										124	67
										秋田	
										87	87
										宮城	
										278	99
										山形	
										119	42
										福島	
										171	13
										山梨	
										114	66
										長野	
										107	91
										群馬	
										116	17
										栃木	
										190	44
										茨城	
										168	121
										東京	
										2,084	520
										千葉	
										556	109
										和歌山	
										101	26
										三重	
										208	237
										静岡	
										321	301
										神奈川	
										837	274
										石川	
										117	180
										福井	
										111	55
										京都	
										265	89
										鳥取	
										70	—
										島根	
										66	—
										山口	
										99	—
										広島	
										245	33
										岡山	
										148	112
										兵庫	
										452	139
										滋賀	
										123	44
										富山	
										114	66
										新潟	
										107	91
										大阪	
										1,186	296
										岐阜	
										157	262
										奈良	
										116	32
										愛知	
										828	990
										山梨	
										88	—
										埼玉	
										682	146
										愛媛	
										129	132
										香川	
										121	17
										高知	
										57	56
										徳島	
										72	21
										長崎	
										161	—
										福岡	
										512	52
										佐賀	
										80	—
										大分	
										120	—
										熊本	
										204	—
										宮崎	
										123	—
										沖縄	
										318	—
										鹿児島	
										282	—

出店・閉店数の推移 (単体)

	14年2月期	15年2月期	16年2月期	17年2月期			18年2月期 (計画)		
	ファミリーマート			合計	ファミリーマート	サークルK・サンクス	合計	ファミリーマート	サークルK・サンクス
期末店舗数	9,780	10,514	10,834	17,001	12,089	4,912	16,746	14,885	1,861
出店	1,284	1,061	703	831	831	—	796	796	—
内、転換店 (コストア→ファミリーマート)	—	—	83	144	144	—	—	—	—
内、ビルド・アンド・スラップ (B&S)	96	110	182	244	244	—	500	500	—
転換店 (サークルK・サンクス→ファミリーマート)	—	—	—	829	829	—	2,600	2,600	—
閉店*	276	327	383	1,589	452	1,137	3,869	600	3,269
純増減	1,008	734	320	71	1,208	△1,137	△473	2,796	△3,269

※サークルK・サンクスの閉店数は、ファミリーマートへのブランド転換に伴う閉店を含んでおります。

新フランチャイズ契約

契約タイプの概要 (2016年9月以降)

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	300万円 (別途消費税) 加盟金 50万円 (別途消費税) 開店準備手数料 100万円 (別途消費税) 元入金 150万円 (両替現金、商品代金の一部となります。)				
	土地・建物	○	○	不要	不要
	内装設備工事	○	○ (一部本部負担)	○	不要
	販売用什器 情報機器等	本部負担 (一部、加盟者負担)			
	スタッフ募集 許認可申請	50万円程度 (上記の他に、2~3ヵ月の生活費も必要になります。)			
本部フィー	月間営業総利益の ~250万円：49% 250万円～：39% 350万円～：36%	月間営業総利益の ~250万円：52% 250万円～：42% 350万円～：39%	月間営業総利益の ~300万円：59% 300万円～：52% 450万円～：49%	月間営業総利益の ~300万円：59% 300万円～：63% 550万円～：69%	
店舗賃料	(注)		不要	不要	
総収入最低保証 (24時間営業の場合)	年間2,000万円				
24時間営業奨励金	年間120万円				
廃棄ロス助成金	①廃棄ロス月額10万円以上30万円未満の部分の10% ②30万円以上、50万円未満の部分の50% ③50万円以上の部分の15%				
水道光熱費助成金	年間360万円以下の部分の90%				
店舗運営支援金	年間120万円				

※1. エリアフランチャイズ各社では契約内容が異なります。

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

※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。

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年経過時に、1FC-B、1FC-C契約に契約形態をステップアップ (形態変更) できる制度です。

(注) 一部の店舗では、適用にならない場合があります。

主な加盟支援制度

家族加盟促進制度	嘱託店長加盟支援制度 インターン社員独立制度	シニア加盟制度	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。

総合小売(GMS)事業:ユニー株式会社

売上伸長率

(単位: %)

	16年2月期			17年2月期			18年2月期 (計画)
	上期累計	下期累計	通期累計	上期累計	下期累計	通期累計	
既存店(曜日調整後)	101.9	100.1	101.0	98.9	99.1	99.0	99.4
衣料品	98.9	99.0	98.9	99.0	98.0	98.5	
住関連品	97.1	97.2	97.2	99.8	99.5	99.6	
食品	103.6	100.9	102.2	99.1	100.2	99.7	
既存店(曜日調整無し)	101.9	100.1	101.0	99.7	98.7	99.2	
客数	99.4	97.5	98.4	98.7	98.8	98.7	
客単価	102.6	102.7	102.7	101.3	100.8	101.0	
全店(曜日調整無し)	102.1	101.1	101.6	98.8	96.7	97.7	
衣料品	97.8	98.8	98.3	97.9	94.5	96.2	
住関連品	96.7	97.2	96.9	96.8	88.5	92.4	
食品	104.4	102.4	103.4	99.6	99.7	99.7	

商品別売上高

(単位: 百万円)

	14年2月期			15年2月期			16年2月期			17年2月期		
	前期比(%)	構成比(%)										
衣料品	108,655	96.9	14.8	99,975	92.0	14.2	98,274	98.3	13.7	94,535	96.2	13.5
婦人衣料	29,653	97.5	4.0	27,103	91.4	3.8	26,736	98.6	3.7	25,757	96.3	3.7
子供衣料	14,320	94.2	2.0	12,948	90.4	1.8	12,619	97.5	1.8	12,486	98.9	1.8
紳士衣料	19,936	99.3	2.7	18,898	94.8	2.7	18,933	100.2	2.6	19,459	102.8	2.8
洋品雑貨	17,368	97.7	2.4	15,758	90.7	2.2	15,662	99.4	2.2	12,456	79.5	1.8
肌着類	27,376	95.5	3.7	25,266	92.3	3.6	24,322	96.3	3.4	24,375	100.2	3.5
住関連品	115,744	97.6	15.8	109,246	94.4	15.5	105,901	96.9	14.8	97,881	92.4	14.0
住居関連品	21,021	98.3	2.9	16,689	79.4	2.4	15,907	95.3	2.2	11,812	74.3	1.7
日用雑貨	94,722	97.5	12.9	92,556	97.7	13.1	89,994	97.2	12.6	86,069	95.6	12.3
食料品	496,355	101.7	67.8	484,962	97.7	68.7	501,236	103.4	69.9	499,502	99.7	71.4
生鮮食品	291,841	101.9	39.8	286,898	98.3	40.7	298,368	104.0	41.6	296,121	99.2	42.3
加工食品	204,513	101.4	27.9	198,064	96.8	28.1	202,868	102.4	28.3	203,381	100.3	29.1
商品供給高	328	88.3	0.0	679	207.2	0.1	833	122.6	0.1	869	104.3	0.1
その他	11,332	102.5	1.5	10,905	96.2	1.5	10,748	98.6	1.5	7,033	65.4	1.0
合計	732,416	100.3	100.0	705,770	96.4	100.0	716,994	101.6	100.0	699,822	97.6	100.0

タイプ別売上高

(単位: 百万円)

	14年2月期			15年2月期			16年2月期			17年2月期		
	前期比(%)	既存比(%) ^{※1}		前期比(%)	既存比(%) ^{※1}		前期比(%)	既存比(%) ^{※1}		前期比(%)	既存比(%) ^{※1}	
アビタ	476,953	100.0	99.9	462,024	96.9	96.6	470,247	101.8	100.9	465,950	99.1	99.1
ピアゴ	242,225	100.8	101.2	231,601	95.6	97.8	234,922	101.4	101.1	228,617	97.3	98.8
ユーホーム ^{※2}	10,831	99.6	97.0	10,195	94.1	97.1	9,796	96.1	100.1	3,905	39.9	—
合計	730,010	100.3	100.3	703,821	96.4	97.1	714,965	101.6	101.0	698,473	97.7	99.0

※1. 既存店売上前年比は曜日調整後の伸び率です。

※2. ホームセンター事業からの撤退に伴い、2016年6月から8月にかけて、「ユーホーム」全11店舗を閉店しました。

商品別荒利率

(単位：%)

	14年2月期		15年2月期		16年2月期		17年2月期		18年2月期(計画)	
		前期差		前期差		前期差		前期差		前期差
衣料品	37.5	△0.7	36.7	△0.8	36.3	△0.4	35.6	△0.7		
住関連品	27.7	△0.2	27.8	0.1	27.4	△0.4	26.0	△1.4		
食品	20.5	0.2	20.5	—	20.5	—	20.4	△0.1		
直営計	24.1	△0.2	23.9	△0.2	23.7	△0.2	23.2	△0.5	23.7	0.5

店舗の状況

タイプ別店舗数

	14年2月末		15年2月末		16年2月末		17年2月末	
		前期末差		前期末差		前期末差		前期末差
アビタ	97	1	98	1	97	△1	97	—
ピアゴ	121	—	117	△4	120	3	113	△7
ユーホーム*	11	1	11	—	11	—	—	△11
合計	229	2	226	△3	228	2	210	△18

※ ホームセンター事業からの撤退に伴い、2016年6月から8月にかけて、「ユーホーム」全11店舗を閉店しました。

出店・閉店数の推移

	14年2月期		15年2月期		16年2月期		17年2月期	
		前期末差		前期末差		前期末差		前期末差
期末店舗数	229	2	226	△3	228	2	210	△18
出店	5	—	6	—	8	—	2	—
閉店	3	—	9	—	6	—	20	—

出店店舗及び閉店店舗の概要

	店名	所在地	営業面積(直営面積)		開閉店日
出店	レイクウォーク岡谷(アビタ岡谷店)(建替)	長野県岡谷市	27,000m ²	(10,200m ²)	2016年7月23日
	アビタ金沢文庫店(建替)	横浜市金沢区	11,500m ²	(6,300m ²)	2016年9月16日
閉店*	アビタ藤枝店	静岡県藤枝市	8,400m ²	(6,400m ²)	2016年6月26日
	アビタ笠懸店	群馬県みどり市	13,200m ²	(9,700m ²)	2017年2月19日
	ピアゴ大雄山店	神奈川県南足柄市	9,200m ²	(8,300m ²)	2016年5月15日
	ピアゴ豊郷店	滋賀県犬上郡	3,700m ²	(2,900m ²)	2016年8月21日
	ピアゴ関店	岐阜県関市	7,800m ²	(6,500m ²)	2017年1月22日
	ピアゴ川本店	埼玉県深谷市	3,200m ²	(2,900m ²)	2017年2月12日
	ピアゴ七尾店	石川県七尾市	8,500m ²	(7,200m ²)	2017年2月12日
	ピアゴ赤尾店	三重県桑名市	4,300m ²	(3,500m ²)	2017年2月12日
	ピアゴラフーズコア中田店	静岡県駿河区	900m ²	(900m ²)	2017年2月12日
	ユーホーム矢作店	愛知県岡崎市	4,200m ²	(4,200m ²)	2016年6月5日
	ユーホーム各務原店	岐阜県各務原市	6,800m ²	(6,800m ²)	2016年6月12日
	ユーホーム豊郷店	滋賀県犬上郡	2,700m ²	(2,700m ²)	2016年6月19日
	ユーホーム阿久比店	愛知県知多郡	6,100m ²	(6,100m ²)	2016年6月26日
	ユーホーム稲沢店	愛知県稲沢市	5,900m ²	(5,900m ²)	2016年7月3日
	ユーホーム新城店	愛知県新城市	2,900m ²	(2,900m ²)	2016年7月10日
	ユーホーム西大和店	奈良県北葛城郡	4,400m ²	(4,400m ²)	2016年7月17日
	ユーホーム桶狭間店	名古屋市緑区	2,000m ²	(1,900m ²)	2016年7月24日
ユーホーム安城店	愛知県安城市	6,300m ²	(6,300m ²)	2016年7月31日	
ユーホーム嬉野店	三重県松阪市	2,900m ²	(2,900m ²)	2016年8月14日	
ユーホーム大和郡山店	奈良県大和郡山市	8,900m ²	(8,900m ²)	2016年8月14日	

※ ホームセンター事業からの撤退に伴い、2016年6月から8月にかけて、「ユーホーム」全11店舗を閉店しました。

連結決算概要

財務ハイライト

(単位：百万円)

会計年度		日本基準				国際財務報告基準 (IFRS)			
		2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2016年2月期	2017年2月期	
営業総収入／営業収益	ファミリーマート	334,087	345,603	374,430	427,676	894,994	424,435	843,815	
	ユニー GHD	1,030,259	1,032,126	1,018,959	1,038,733				
営業利益	ファミリーマート	43,107	43,310	40,417	48,734	56,047	35,354	32,764	
	ユニー GHD	35,020	25,328	20,237	22,367				
経常利益	ファミリーマート	45,410	47,315	42,520	51,888	59,336			
	ユニー GHD	33,423	25,066	20,488	21,657				
親会社株主帰属当期純利益／ 親会社所有者帰属当期利益	ファミリーマート	25,020	22,611	25,672	21,067	19,007	17,763	18,350	
	ユニー GHD	30,471	7,440	△2,408	△2,873				
設備投資	ファミリーマート	60,480	93,256	111,717	68,534			90,831	
	ユニー GHD	47,472	77,959	65,720	66,670				
減価償却費	ファミリーマート	19,005	24,459	30,918	32,835			47,341	
	ユニー GHD	33,133	35,412	37,232	37,633				
営業活動によるキャッシュ・フロー	ファミリーマート	64,638	60,843	71,837	97,985	77,990	93,776	83,351	
	ユニー GHD	37,032	35,385	57,842	84,212				
投資活動によるキャッシュ・フロー	ファミリーマート	△46,236	△64,377	△53,674	△61,566	△62,962	△62,756	△30,657	
	ユニー GHD	△107,341	△60,523	△53,335	△46,852				
財務活動によるキャッシュ・フロー	ファミリーマート	△16,088	△21,054	△21,375	△17,394	△6,965	△16,824	△4,916	
	ユニー GHD	△63,056	71,714	△6,833	△12,986				
会計年度末	総資産／資産合計	ファミリーマート	526,758	588,136	666,244	730,295	1,643,923	728,976	1,662,892
	ユニー GHD	832,321	950,166	952,584	973,233				
純資産／ 親会社の所有者に帰属する持分	ファミリーマート	247,755	265,458	284,829	295,229	534,492	271,876	514,823	
	ユニー GHD	304,354	305,776	301,249	285,018				
1株当たりデータ	1株当たり純資産／ 1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	ファミリーマート	2,515.61	2,686.37	2,872.40	2,987.34	4,104.88	2,864.20	4,065.23
	ユニー GHD	1,264.63	1,291.17	1,271.84	1,206.51				
1株当たり当期純利益／ 基本的1株当たり当期利益(円)	ファミリーマート	263.57	238.19	270.45	221.94	171.74	187.13	165.83	
	ユニー GHD	140.64	32.13	△10.47	△12.49				
1株当たり配当金(円)	ファミリーマート	100.00	102.00	106.00	110.00	112.00	110.00	112.00	
	ユニー GHD	24.00	24.00	20.00	20.00				
レシオデータ	自己資本比率／ 親会社所有者帰属持分比率(%)	ファミリーマート	45.3	43.4	40.9	38.8	31.6	37.3	31.0
	ユニー GHD	35.4	31.3	30.7	28.5				
自己資本利益率／ 親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)(%)	ファミリーマート	11.0	9.2	9.7	7.6	4.7	6.6	4.7	
	ユニー GHD	11.3	2.5	—	—				
総資本利益率 (ROA)(%)	ファミリーマート	5.0	4.1	4.1	3.0	1.6	2.5	1.5	
	ユニー GHD	3.4	0.8	—	—				
株価収益率 (PER)(倍)	ファミリーマート	14.8	19.0	20.0	24.4	39.9	29.0	41.4	
	ユニー GHD	4.7	18.8	—	—				
配当性向(%)	ファミリーマート	37.9	42.8	39.2	49.6	65.2	58.8	67.5	
	ユニー GHD	17.1	74.7	—	—				

(ご参考) ユニーグループHDの16年2月期の下期業績を含む前年比較(日本基準)

※企業会計上の数値とは異なります。

	16年2月期					17年2月期					(単位:百万円)	
	上期		下期			通期	上期	下期		通期		16年8月期
	ファミリーマート	ファミリーマート	ユニー GHD	計	ファミリーマート		ユニー・ファミリーマートHD			(参考) 前期比	(参考) 前期比	(参考) 上期
									(参考) 前年同期比			ユニー GHD
営業総収入	209,597	218,079	528,002	746,081	955,679	211,493	683,501	91.6%	894,994	93.7%	509,327	
コンビニエンスストア事業						211,493	274,320		485,814			
総合小売事業							410,564		410,564			
連結調整及び当社							△1,384		△1,384			
営業総利益	167,429	169,087	199,180	368,267	535,697	173,783	340,995	92.6%	514,779	96.1%	190,103	
販売費及び一般管理費	139,076	148,705	187,139	335,844	474,921	147,267	311,464	92.7%	458,732	96.6%	182,714	
コンビニエンスストア事業						147,267	206,211		353,479			
総合小売事業							106,525		106,525			
連結調整及び当社							△1,272		△1,272			
営業利益	28,353	20,381	12,041	32,422	60,776	26,516	29,531	91.1%	56,047	92.2%	7,388	
コンビニエンスストア事業						26,516	13,855		40,371			
総合小売事業							15,579		15,579			
連結調整及び当社							95		95			
営業外収益	2,050	3,246	1,817	5,063	7,114	2,919	4,206	83.1%	7,126	100.2%	1,891	
営業外費用	1,353	790	2,481	3,271	4,624	1,258	2,578	78.8%	3,836	83.0%	3,058	
経常利益	29,050	22,837	11,377	34,214	63,265	28,177	31,159	91.1%	59,336	93.8%	6,221	
特別利益	100	691	2,459	3,150	3,251	556	371	11.8%	928	28.6%	7,447	
特別損失	6,590	7,328	12,989	20,317	26,908	9,918	14,753	72.6%	24,672	91.7%	113,867	
固定資産除却損	1,184	1,753	759	2,513	3,697	2,374	2,824	112.4%	5,198	140.6%		
減損損失	3,402	4,339	10,338	14,677	18,080	6,280	8,005	54.5%	14,286	79.0%		
その他	2,003	1,235	1,891	3,126	5,129	1,263	3,923	125.5%	5,187	101.1%		
税金等調整前当期(四半期)純利益	22,561	16,200	847	17,047	39,608	18,815	16,777	98.4%	35,592	89.9%	△100,199	
親会社株主に帰属する当期(四半期)純利益	13,081	7,986	△2,595	5,390	18,471	10,642	8,365	155.2%	19,007	102.9%	△91,290	

主要事業会社の業績概要

株式会社ファミリーマート 単体（日本基準）

※企業会計上の数値とは異なります。

（単位：百万円）

	16年2月期				17年2月期					
	上期		下期		上期		下期		通期	
	ファミリーマート	サークルK サンクス	ファミリーマート+ サークルK サンクス	通期	ファミリーマート	サークルK サンクス	ファミリーマート+ サークルKサンクス	（参考） 前年同期比		
チェーン全店売上高	1,006,730	478,907	1,456,442	2,942,081	1,066,299	478,064	1,464,998	100.6%	3,009,363	102.3%
営業総収入	164,749	70,943	228,364	464,057	173,629	73,832	230,075	100.7%	477,537	102.9%
加盟店からの収入	115,881	49,500	157,912	323,295	121,863	49,343	155,460	98.4%	326,667	101.0%
その他の営業収入	12,479	5,895	18,670	37,045	14,593	5,740	20,426	109.4%	40,760	110.0%
直営売上高	36,387	15,547	51,781	103,716	37,171	18,749	54,188	104.6%	110,109	106.2%
営業総利益	138,760	59,025	190,458	388,245	146,822	59,320	189,609	99.6%	395,751	101.9%
販売費及び一般管理費	113,444	53,651	171,129	338,224	123,805	52,485	176,702	103.3%	352,993	104.4%
借地借家料	53,478	24,087	78,718	156,284	56,217	24,271	81,403	103.4%	161,892	103.6%
人件費	19,912	9,442	30,322	59,677	21,989	9,906	31,165	102.8%	63,061	105.7%
宣伝販促費	8,876	2,337	12,265	23,479	10,884	1,815	12,861	104.9%	25,561	108.9%
減価償却費	12,735	8,047	21,927	42,710	14,456	6,389	18,533	84.5%	39,378	92.2%
その他	18,441	9,736	27,895	56,073	20,257	10,103	32,738	117.4%	63,100	112.5%
営業利益	25,316	5,374	19,329	50,020	23,016	6,834	12,906	66.8%	42,758	85.5%
営業外収益	3,876	615	2,495	6,988	4,359	507	3,127	125.3%	7,994	114.4%
営業外費用	890	306	1,241	2,438	1,172	345	1,210	97.5%	2,728	111.9%
経常利益	28,302	5,683	20,583	54,570	26,203	6,996	14,823	72.0%	48,023	88.0%
特別利益	83	263	572	919	535	65	172	30.0%	772	84.0%
特別損失	7,122	6,913	12,663	26,700	10,494	43,541	21,036	166.1%	75,072	281.2%
固定資産処分損	1,058	88	1,654	2,800	2,328	1,648	2,931	177.2%	6,908	246.7%
減損損失	3,402	6,378	5,128	14,910	6,280	29,119	7,332	143.0%	42,732	286.6%
関係会社等事業損失	1,827	142	2,476	4,446	598	1,394	2,388	96.4%	4,380	98.5%
その他	834	304	3,404	4,543	1,286	11,379	8,384	246.2%	21,049	463.3%
税引前当期（四半期） 純利益	21,263	△965	8,492	28,790	16,244	△36,478	△6,041	—	△26,275	—
当期（四半期）純利益	13,785	△1,467	2,602	14,920	9,908	△26,355	△5,452	—	△21,899	—

（注）経営統合に伴い、サークルKサンクスの過去業績は、ファミリーマートの表示方法に組み替えております。

ユニー株式会社 単体 (日本基準)

(単位：百万円)

	16年2月期			17年2月期					
	上期	下期	通期	上期		下期		通期	
				前年同期比	前年同期比	前年同期比	前年同期比		
営業総収入	370,350	387,591	757,941	366,406	98.9%	375,626	96.9%	742,032	97.9%
直営売上高	350,230	366,764	716,994	345,829	98.7%	353,993	96.5%	699,822	97.6%
既存店前年比 (曜日調整後)	101.9%	100.1%	101.0%	98.9%	—	99.1%	—	99.0%	—
営業収入	20,120	20,826	40,947	20,576	102.3%	21,633	103.9%	42,210	103.1%
売上総利益	82,443	87,214	169,657	76,518	92.8%	86,091	98.7%	162,609	95.8%
荒利率	23.5%	23.8%	23.7%	22.1%	△1.4%	24.3%	+0.5%	23.2%	△0.5%
営業総利益	102,563	108,041	210,604	97,095	94.7%	107,724	99.7%	204,820	97.3%
販売費及び一般管理費	99,689	100,292	199,981	95,259	95.6%	95,694	95.4%	190,953	95.5%
借地借家料	12,028	12,153	24,181	11,490	95.5%	11,480	94.5%	22,970	95.0%
人件費	44,780	45,411	90,192	44,431	99.2%	43,780	96.4%	88,212	97.8%
宣伝販促費	5,748	5,754	11,503	5,223	90.9%	5,543	96.3%	10,766	93.6%
減価償却費	7,857	8,524	16,381	6,454	82.1%	5,899	69.2%	12,353	75.4%
水道光熱費	7,154	5,937	13,091	5,429	75.9%	4,974	83.8%	10,404	79.5%
その他	22,120	22,512	44,632	22,229	100.5%	24,016	106.7%	46,246	103.6%
営業利益	2,874	7,748	10,623	1,836	63.9%	12,030	155.3%	13,866	130.5%
営業外収益	721	2,122	2,843	767	106.4%	2,835	133.6%	3,602	126.7%
営業外費用	1,249	1,278	2,527	1,410	112.9%	2,132	166.8%	3,542	140.2%
経常利益	2,346	8,593	10,939	1,192	50.8%	12,733	148.2%	13,925	127.3%
特別利益	3,032	694	3,726	1,017	33.5%	13	2.0%	1,030	27.7%
特別損失	1,895	6,462	8,357	56,013	—	10,604	164.1%	66,618	797.1%
固定資産処分損	438	698	1,136	699	159.4%	377	54.1%	1,076	94.7%
減損損失	1,350	5,212	6,563	54,444	—	9,526	182.7%	63,970	974.7%
その他	106	551	657	870	818.6%	700	127.1%	1,571	238.8%
税引前当期(四半期) 純利益	3,483	2,824	6,308	△53,803	—	2,142	75.8%	△51,661	—
当期(四半期)純利益	1,253	1,288	2,541	△54,323	—	△2,275	—	△56,599	—

主要企業の状況

連結子会社数・持分法適用会社数 (IFRS)

	17年2月期		
	コンビニエンスストア事業		総合小売事業
連結子会社数	42	29	13
持分法適用会社数	29	22	7
合計	71	51	20

コンビニエンスストア事業の主な連結子会社の決算概要 (IFRS)

(単位：百万円)

	17年2月末 出資比率	17年2月期					
		営業収益		営業利益		当期純利益	
		前期比		前期比		前期比	
《参考》 (株)ファミリーマート(単体)*	100.00%	393,646		9,852		6,382	
台湾ファミリーマート	50.00%	55,688	95.5%	5,878	94.1%	4,885	97.7%
(株)ファミマ・ドット・コム	72.33%	9,843	110.2%	1,077	120.9%	727	131.1%
(株)シニアライフクワイエット	95.43%	8,501	107.4%	392	67.2%	248	68.3%

※(株)ファミリーマート(単体)は、経営統合前の旧(株)ファミリーマートの上期実績と経営統合後の(株)ファミリーマートの実績を合算した暫定の参考数値です。

総合小売事業の主な連結子会社の決算概要 (IFRS)

(単位：百万円)

	17年2月末 出資比率	17年2月期下期			
		営業収益		営業利益	
		前年同期比		前年同期比	
ユニー(株)(単体)	100.00%	316,362		8,735	6,807
(株)99イチバ	100.00%	6,651		17	0
(株)UCS	81.35%	11,342		2,407	1,589

主な持分法適用関連会社の決算概要 (IFRS)

(単位：百万円)

	17年2月末 取込比率	17年2月期	
		当期純利益	
		前期比	
(株)沖縄ファミリーマート	48.98%	954	103.4%
(株)南九州ファミリーマート	49.00%	60	47.3%
タイファミリーマート	49.00%	△1,956	—
上海ファミリーマート	31.19%	1,117	74.2%

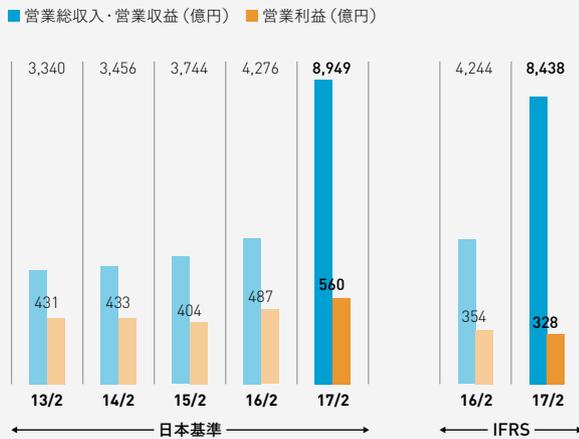
設備投資の状況(IFRS)

(単位：百万円)

	17年2月期			18年2月期(計画)
	上期	下期	通期	通期
(株)ファミリーマート(単体)				
敷金	8,724	8,450	17,174	18,043
新設店投資	6,021	10,340	16,361	35,192
既存店投資	2,388	2,207	4,595	6,848
店舗投資計	8,409	12,547	20,956	42,040
内装設備・器具備品等	257	520	777	4,638
システム投資	916	3,923	4,839	7,124
本部投資計	1,173	4,443	5,616	11,762
リース	14,230	15,145	29,375	46,980
設備投資計	32,538	40,585	73,123	118,828
ユニー(株)(単体)				
先行投資		626	626	5,000
新設店投資		2,150	2,150	3,000
既存店投資		1,785	1,785	12,000
設備投資計		4,560	4,560	20,000
連結計				
設備投資			90,831	
減価償却費			47,341	

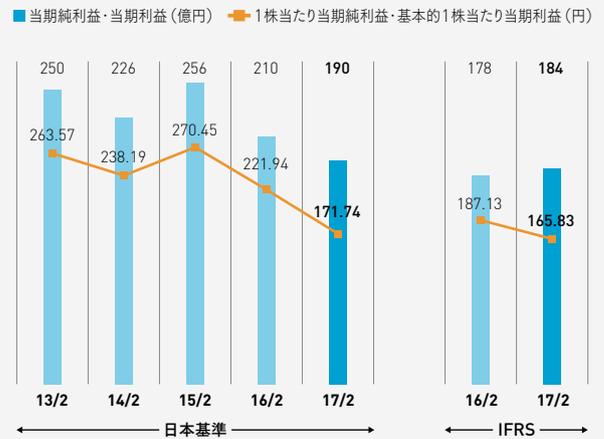
連結業績データ

営業総収入・営業収益／営業利益

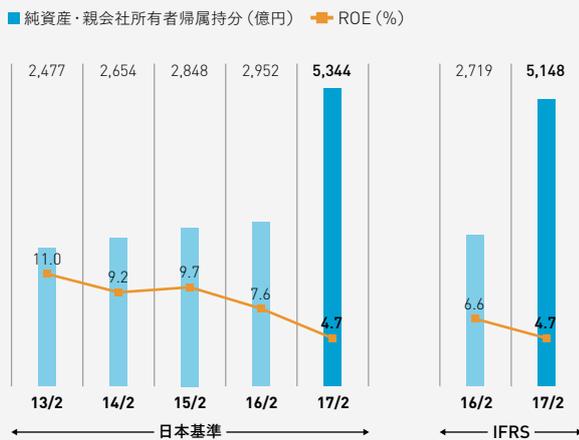


当期純利益・当期利益／

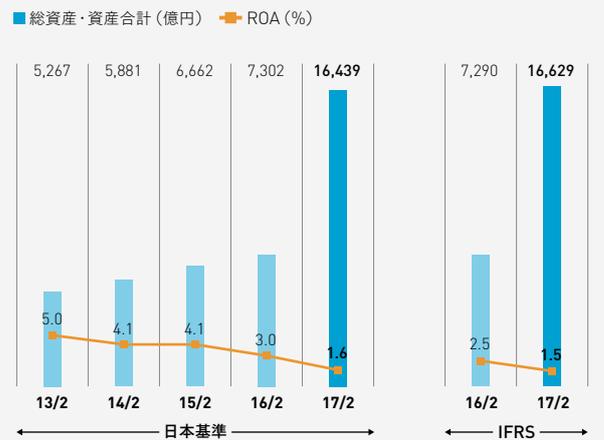
1株当たり当期純利益・基本的1株当たり当期利益



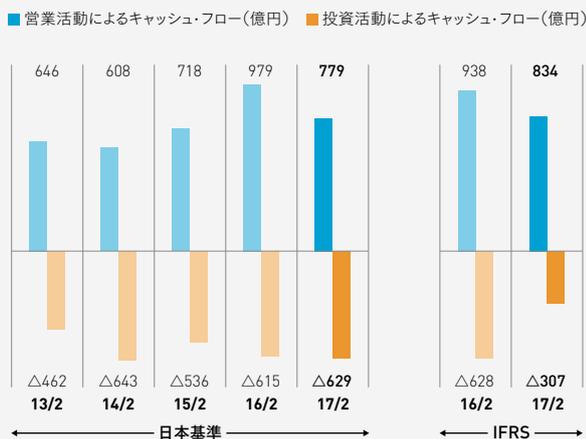
純資産・親会社所有者帰属持分／ROE



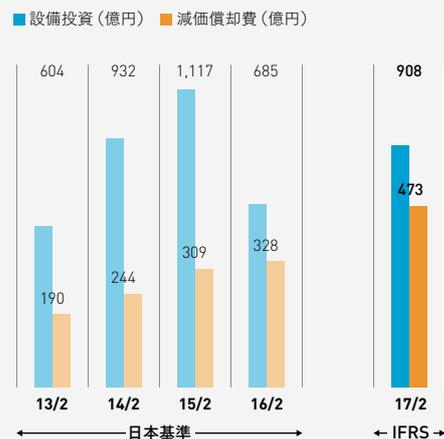
総資産・資産合計／ROA



キャッシュ・フロー



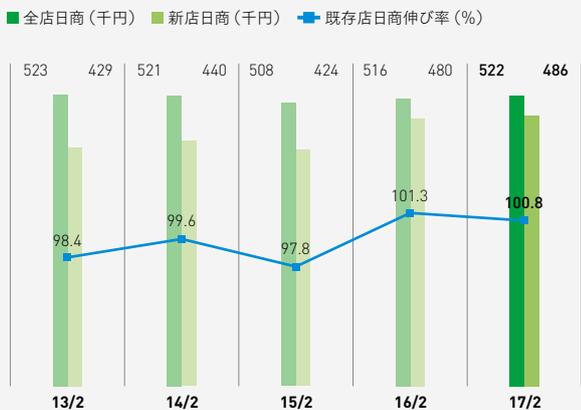
設備投資／減価償却費



単体営業データ

CVS事業

平均日商／既存店日商伸び率



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

国内総店舗数 (エリアフランチャイズ含む)



※17年2月期末はサークルK・サンクスを含みます。

GMS事業

既存店売上伸長率 (曜日調整後)

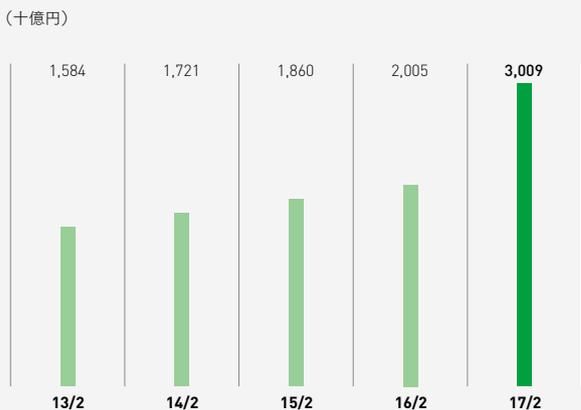


出店／閉店



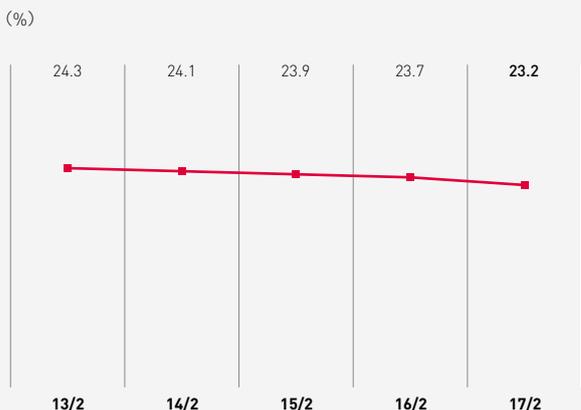
※サークルK・サンクスの数値は含んでいません。

チェーン全店売上高



※17年2月期はサークルKサンクスを含みます。

荒利率



経営者による経営成績及び財政状態の分析

ユニー・ファミリーマートグループについて

当社グループ(当社及び当社の関係会社)は、当社(ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社)、子会社42社、関連会社及び共同支配企業29社の計72社により構成されており、コンビニエンスストア事業、総合小売事業及びその周辺事業等を展開しております。

当社グループの事業内容及び事業に係る各社の位置付けは以下の通りです。

関係会社の状況

名称	主要な事業の内容	議決権の所有割合又は被所有割合(%)	関係内容
(子会社)			
(株)ファミリーマート ^{(注)1}	コンビニエンスストア事業	100.00	グループ戦略に基づく経営指導及び各種業務の委託等。役員の兼任あり。
ユニー(株) ^{(注)1}	総合小売事業	100.00	グループ戦略に基づく経営指導及び各種業務の受委託等。役員の兼任あり。
全家便利商店股份有限公司 ^{(注)1}	コンビニエンスストア事業	50.00 (50.00)	
(株)ファミマ・リテール・サービス	会計事務等店舗関連サービス事業	100.00 (100.00)	
(株)ファミマ・ドット・コム	EC関連事業	72.33 (72.33)	
(株)UCS ^{(注)2}	クレジットカード事業	81.35 (81.35)	債務保証・役員の兼任あり。
(株)サン総合メンテナンス	警備・清掃・保守業務の請負事業	100.00 (100.00)	
UNY (HK) CO., LIMITED	総合小売事業	100.00 (100.00)	
その他 34社			
(関連会社及び共同支配企業)			
カネ美食品(株) ^{(注)2}	惣菜等の製造・加工・卸売事業	26.04	
(株)沖縄ファミリーマート	コンビニエンスストア事業	48.98 (48.98)	役員の兼任あり。
(株)南九州ファミリーマート	コンビニエンスストア事業	49.00 (49.00)	役員の兼任あり。
Central FamilyMart Co., Ltd.	コンビニエンスストア事業	49.00 (49.00)	
上海福満家便利有限公司	コンビニエンスストア事業	(注)5	
広州市福満家連鎖便利店有限公司	コンビニエンスストア事業	(注)5	
蘇州福満家便利店有限公司	コンビニエンスストア事業	(注)5	
ポケットカード(株) ^{(注)2(注)3}	クレジットカード事業	15.01 (15.01)	
その他 21社			
(その他の関係会社)			
伊藤忠商事(株) ^{(注)2(注)4}	総合商社	35.10 (0.20)	コンビニエンスストア事業及び総合小売事業の商品供給体制に対するアドバイス・サポートなどの協力を得ている。

- (注) 1. 特定子会社に該当しております。
 2. 有価証券報告書を提出しております。
 3. 議決権の20%を所有しておりませんが、議決権の分散状況及び役員の兼任状況等を勘案した結果、重要な影響力を有しているため関連会社としたものであります。
 4. 議決権の所有割合又は被所有割合の()内は、間接所有割合又は被間接所有割合で内数となっております。
 5. 共同支配企業のChina CVS (Cayman Islands) Holding Corp.が100%の議決権を所有しております。なお、子会社の(株)ファミリーマート・チャイナ・ホールディングスは、China CVS (Cayman Islands) Holding Corp.の40.35%の議決権を所有しております。

当社グループは、2016年9月1日付けで、当社(旧株式会社ファミリーマート)を吸収合併存続会社、ユニーグループ・ホールディングス株式会社を吸収合併消滅会社とする吸収合併(以下「本吸収合併」といい、本吸収合併後の当社を「統合会社」という。)を、また、統合会社を吸収分割会社、ユニーグループ・ホールディングス株式会社の完全子会社である株式会社

サークルKサンクスを吸収分割承継会社とする吸収分割を行い、統合会社のコンビニエンスストア事業を株式会社サークルKサンクスに承継したことにより、当社を持株会社とする純粋持株会社制へ移行いたしました。この経営統合により、両社の経営資源を集結し、独自の価値を提供することで、グループ企業価値の向上に努めております。

なお、2016年9月1日に統合会社は「ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社」、株式会社サークルKサンクスは「株式会社ファミリーマート」へ商号変更しております。

2017年2月期の経営環境

当期(2017年2月期、2016年3月1日～2017年2月28日)のわが国経済は、雇用環境の改善及び賃金の上昇により総じて緩やかな回復基調で推移しております。一方で小売業界におきましては、根強い節約志向が見られ消費者マインドの改善は遅れており、依然として厳しい環境が続いております。

小売業界全体で見ますと、当期の売上高は140.2兆円(前期比0.2%減)となりました。百貨店が6.5兆円(同3.4%減)、スーパーは12.9兆円(同0.0%)、コンビニエンスストアは11.5兆円(同3.4%増)と変動した一方で、インターネット通販は前期の13.7兆円から当期は15.1兆円へと10%以上伸長しています*。

※ 経済産業省「商業販売(動態)統計」、「電子商取引に関する市場調査」

2017年2月期の業績

※当期からIFRSを適用しており、比較している前期数値についてもIFRSに準拠して作成しております。

当社グループは、2016年9月1日に株式会社ファミリーマートとユニーグループ・ホールディングス株式会社が経営統合し、新たなスタートを切りました。

当期の業績につきましては、営業収益は、経営統合に伴い、前期より4,193億8千万円増加(前期比98.8%増)し8,438億1千5百万円となりましたが、売上原価や販売費及び一般管理費が増加した結果、営業利益は、前期より25億9千万円減少(同7.3%減)し327億6千4百万円となりました。

税引前利益は、前期より23億4千7百万円減少(同6.5%減)し334億8千3百万円となりました。

税金及び非支配株主利益を控除した親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期より5億8千7百万円増加(同3.3%増)し183億5千万円となりました。

連結業績概要(IFRS)

(単位：百万円)

	16/2	17/2	前期比
営業収益	424,435	843,815	198.8%
営業利益	35,354	32,764	92.7%
親会社所有者帰属当期利益	17,763	18,350	103.3%

事業セグメント別の取り組みと業績

事業セグメントごとの業績は、以下の通りです。

コンビニエンスストア事業

株式会社ファミリーマートにおいては、「楽しく、新鮮」という価値に焦点を合わせて、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戦略テーマ「Fun & Fresh」を掲げ、商品面、運営面、開発面の各取り組みにおいてお客様の「品質」に徹底的にこだわることにより、小売業界でのクオリティにおけるリーディングカンパニーを目指しております。

商品面では、「お客様にとっての品質」を実現するため、サンドイッチ、おむすび、ファミマプレミアムチキンを刷新するなど、引き続き「中食構造改革」を実施し、オリジナル商品の開発と品質の向上に努めております。また、多様化する家庭の食卓ニーズに対応すべく、2016年9月以降、冷蔵惣菜「ファミデリカ」やチキンステーキ等の常温惣菜、さらに冷凍惣菜に至るまでデリカテッセンの品揃えを大幅に拡充しました。さらに、「ファミチキ」発売10周年を記念し、2016年6月から2017年2月まで継続的に「ファミチキ大感謝祭」を開催し、継続的に強化を行っている中食は既存超え基調にて推移しました。

2016年9月以降、ファミリーマートブランドとサークルK・サンクスブランドの中食商品をはじめとする商品の統合を順次進め、2017年2月末をもってファミリーマートブランドへの商品統合が完了しました。今後は中食構造改革をさらに加速させ、さらに「質の高い」商品をお客様に提供していきます。

プロモーション面では、2016年4月、7月、10月及び2017年1月の年4回の「ファミマ・フェスタ」や、2016年9月には新会社発足に伴う「統合記念キャンペーン」を、また、2016年3月、7月、11月及び12月には様々なカテゴリーから厳選した人気商品を特別価格で提供する「厳選セール」をそれぞれ実施し、売上向上に寄与しました。

運営面では、加盟店とともに「お客様ファーストの店舗づくり」、「売場品質の革新」、「店舗資産の高質化」に取り組み、品質No. 1チェーンを実現するため、QSC点検を厳格化するとともに、中食商品ボリュームの抜本的改善やSV指導力向上を図っております。また、店舗経費の漸増や人手不足等、店舗経営にかかる環境変化への対応として、2016年9月より、廃棄ロスや水道光熱費の一部の助成や店舗運営支援金の支給等を取り入れた新たなフランチャイズ契約パッケージを導入し、2017年2月末現在約9,000店にて切り替えを終えました。この新FCパッケージの導入を活かし、日商増や店舗運営力の向上を目指していきます。

開発面では、「1万店を超えるチェーンを健全に成長させるための出店」との考え方で、戦略的なB&S(ビルド・アンド・スクラップ)やB&B(ビルド・アンド・ビルド)を推進しております。コストアブランドのファミリーマートブランドへの転換においては、当期にて259店、累計364店のブランド転換を実施しました。サークルK・サンクスブランドのファミリーマートブランドへの転換においては、2016年9月1日に「ファミリーマート晴海センタービル店」、「ファミリーマート昭和塩付通一丁目店」及び「ファミリーマート大阪ビジネスパーク店」の3店を同時開店し、以降順調に転換を進めて、2017年2月末現在では計画を上回る合計829店の転換を実施しました。

国内のエリアフランチャイザーにおいては、コストアブランドのファミリーマートブランドへの転換により、株式会社沖縄ファミリーマートでは300店、株式会社南九州ファミリーマートでは400店を超え、各地域においてより強固な基盤を築いております。

国内のその他の事業においては、株式会社シニアライフクリエイトでは高齢者専門の宅配弁当が2016年7月には月間200万食を突破し、好調に推移しました。今後も高齢者がいきいきと暮らせる環境づくりを「食」を通じて目指していきます。

海外事業においては、現地のパートナー企業と共同出資して自ら経営に参画する合併方式を基本フォーマットとし、合併会社からの取込利益と配当収入の最大化を図るとともに、ライセンス供与に伴うノウハウ提供や支援を通じたロイヤルティ収入の安定的な確保に努めております。

台湾では、日本のノウハウを取り入れたドラッグストア、スーパーマーケット、外食等異業種との一体型店舗の展開を推進しました。また、中食構造改革を行い、ファスト・フード商材のリニューアル及び新商品導入により、日商が好調に推移しました。タイでは、チルド弁当やサンドイッチ、おむすび等の中食・ファスト・フード商材の強化を行いました。さらに全面改装等

の店舗施設改善、及び「The 1 Card」を活用したプロモーション展開により日商が伸長し、経営改善施策は順調に推移しております。中国では、テレビCMやポイントカードの活用並びに中食の強化が客数増につながり、日商が前年超えとなりました。また、店舗網の拡大を図るなど、さらなる収益向上に努めております。マレーシアでは、2016年11月に1号店となる「ファミリーマートWisma Lim Foo Yong店」(ウイスマ・リム・フーヨン店)を、首都クアラルンプールに出店し、2017年2月末時点で合計4店を開店しました。

当期末の国内店舗数は18,125店(国内エリアフランチャイザー5社計1,124店を含む)となりました。海外店舗数は、台湾、タイ、中国、ベトナム、インドネシア、フィリピン及びマレーシアにおいて6,375店となり、国内外合わせた全店舗数は24,500店となりました。

これらの結果、コンビニエンスストア事業の営業収益は4,844億6千1百万円(前期比14.1%増)、セグメント利益(親会社の所有者に帰属する当期利益)は111億6百万円(同37.5%減)となりました。

コンビニエンスストア事業 業績概要 (IFRS)

(単位：百万円)

	16/2	17/2	前期比
営業収益	424,435	484,461	114.1%
セグメント利益	17,763	11,106	62.5%

	16/2	17/2	前期差
既存店日商伸び率(%)			
ファミリーマート	101.3	100.8	—
サークルK・サンクス	99.1	97.9	—
既存店日商(千円)			
ファミリーマート	517	523	6
サークルK・サンクス	431	424	△7
既存店客数(人)			
ファミリーマート	916	914	△2
サークルK・サンクス	699	680	△19
既存店客単価(円)			
ファミリーマート	565	571	6
サークルK・サンクス	616	624	8

総合小売事業

ユニー株式会社においては、経営統合以降も、お客様に対する変わることのない使命として「お客様の毎日に一番の満足をお届けします」ことをお約束し、企業ビジョンである「新生活創造小売業」の実現に向け、各出店地域においてお客様から身近で信頼されるパートナーである小売業を目指して、様々な取り組みを行いました。当期は、「品質の良い、価格以上に価値ある商品の販売を通して、お客様満足を目指します」、「毎週の売場での企画や提案を通して、お客様に新しい発見を提供します」、「売場商品の品揃えを充実し、人気のあるテナント導入により、さらに魅力のある売場開発を目指します」の3つに重点的に取り組み、「新生活創造小売業」の実現に最大限の努力を継続しました。

商品面では、健康をテーマに展開してきたプライベートブランドの「スタイルワン『ヘルシー』シリーズ」に、2016年9月より減塩タイプ商品12アイテムを追加しました。また、女性社員が女性視点で商品開発に取り組む「デイジーラボ」からは、2016年12月に、西川リビング株式会社の女性スタッフと共同開発した「こだわりまくら」4アイテム等を発売しました。

営業面では、新会社発足を記念し、2016年9月にアピタ・ピアゴ全店においてグアム旅行が当たる「GO！GO！グアム」を、愛知、三重、岐阜県のアピタ46店舗においてトヨタ自動車の人気車種がお得に買える「アピタクルマフェスタ」をそれぞれ展開しました。また、総合スーパーとの相乗効果を生み出す新規事業の育成を目指し、2016年9月にアピタ稲沢店に「友遊カルチャーセンター」をオープンしました。また、電力の小売自由化を受け展開している最適な料金体系の電力供給サービス「スマ電[®]」は、2016年10月より契約エリアや契約対象タイプを拡大し、さらにお得なサービスを拡充しました。

店舗開発においては、2016年9月にアピタ金沢文庫店を全面建替えし、リニューアルオープンしました。「価値を身近に感じられる、生活充実店」をコンセプトに、常に地域のお客様の身近に感じられる「商品」「価格」「サービス」を充実させた店舗を目指していきます。また、当期より推し進めている既存店投資拡大による店舗活性化の一環として、2016年10月には、中型アピタの改装モデルとして「アピタ大府店」の直営売場を全面改装リフレッシュオープンし、食品売場への惣菜・スイーツ売場の導入や、衣料・住居関連売場の「ライフスタイル提案・五十貨店化」を進め、品揃えを拡大しております。

既設店売上高につきましては、第3四半期においては、9月から10月にかけて、秋雨前線や台風、気温上昇により、衣料品の秋冬物が不調であった一方、食料品においては、飲料、アイスなどの販売が好調でした。11月は、気温の低下とともに衣料品は冬物の動きが好調に推移し、食料品においては青果の相場高により売上高が押し上げられました。第4四半期においては、気温が高めに推移した影響もあり、衣料品、住居関連品がシーズン物中心に苦戦した一方、クリスマス関連の化粧品、玩具等は好調でした。食料品は、カニなどを中心とする年末商材や健康関連商品は好調でしたが、精肉加工品及び相場高により和牛が不振となりました。また、期間を通じて青果、惣菜中心に安定した推移により、全体としては堅調な推移となりました。

当期末のユニー株式会社の店舗数は、開店1店舗、閉店7店舗により210店舗となりました。

株式会社UCSにおいては、カード事業における包括信用購入あっせんは、ユニー・ファミリーマートホールディングス誕生を記念して、UCSカード会員を対象としたポイントキャンペーンを実施しました。また、飲食、レジャー施設等の提携加盟店とのクーポン企画や利用促進キャンペーンの実施により、取扱高の拡大に取り組みました。加えて、与信政策によりリボルビング払いの促進を強化しました。一方、融資は、貸金業法の影響が依然として残り、取扱高及び残高は引き続き厳しい状況で推移しました。また、電子マネーは、ユニコチャージ企画や割引チケットプレゼント等、利用促進キャンペーンの実施に加え、他業種ポイントからユニコポイントへの交換サービスの拡充等により、取扱高の拡大に取り組みました。保険リース事業においては、保険代理業が企業向けの損害保険で苦戦しましたが、保険ショップを中心とした生命保険が堅調に推移しました。

これらの結果、総合小売事業の営業収益は3,607億3千9百万円、セグメント利益(親会社の所有者に帰属する当期利益)は68億9千2百万円となりました。

総合小売事業 業績概要(IFRS)

(単位：百万円)

	16/2	17/2	前期比
営業収益	—	360,739	—
セグメント利益	—	6,892	—

※17/2は下期のみ

(単位：百万円)

	16/2	17/2	前期比
商品別売上高			
衣料品	98,274	94,535	96.2%
住関連品	105,901	97,881	92.4%
食料品	501,236	499,502	99.7%
商品供給高	833	869	104.3%
その他	10,748	7,033	65.4%
合計	716,994	699,822	97.6%

財政状態

資産合計は、前期末より9,339億1千6百万円増加し1兆6,628億9千2百万円となりました。

流動資産は、営業債権及びその他の債権や現金及び現金同等物が増加したことなどにより、前期末より2,853億4千8百万円増加しました。

非流動資産は、有形固定資産や投資不動産、敷金が増加したことなどにより、前期末より6,485億6千8百万円増加しました。

負債合計は、前期末より6,870億6千万円増加し1兆1,325億1千4百万円となりました。

流動負債は、営業債務及びその他の債務や社債及び借入金が増加したことなどにより、前期末より3,305億8千万円増加しました。

非流動負債は、主に社債及び借入金が増加したことなどにより、前期末より3,564億8千1百万円増加しました。

資本合計は、前期末より2,468億5千6百万円増加し5,303億7千8百万円となりました。これは、資本剰余金が増加したことなどによるものです。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は前期の37.3%から31.0%となりました。また、親会社所有者帰属持分当期利益率は前期の6.6%から4.7%に、1株当たり親会社所有者帰属持分は4,065円23銭となりました。

キャッシュ・フローの状況

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833億5千1百万円となり、前期に比べ104億2千5百万円減少しております。これは、経営統合やコンビニエンスストア事業における店舗数の増加に伴い、仕入や預り金等の取り扱いが増えたことなどによるものです。

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306億5千7百万円となり、前期に比べ320億9千9百万円減少しております。これは、コンビニエンスストア事業におけるサークルK・サンクスブランドのファミリーマートブランドへの転換や、コンビニエンスストア事業及び総合小売事業における新規出店や既存店改装により店舗投資が増加したものの、経営統合により、子会社が保有していた現金を獲得したことなどによるものです。

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49億1千6百万円となり、前期に比べ119億9百万円減少しております。これは、店舗投資に係るファイナンス・リース取引の増加の一方で、社債発行等の資金調達の影響等による増加等によるものです。

以上の結果、当期末の資金は、前期末に比べ492億5千3百万円増加し、1,882億8千9百万円となりました。

設備投資等の概要

当社及び当社の子会社では、コンビニエンスストア事業における新規出店や既存店改装等の店舗投資を中心に、総額908億3千1百万円の設備投資を実施しました。

設備投資

	16/2	17/2
コンビニエンスストア事業	68,534	85,655
総合小売事業	—	5,176
全社(共通)	—	0
合計	68,534	90,831

※2016年2月期は日本基準、2017年2月期はIFRS

なお、コンビニエンスストア事業における設備投資の内訳は、店舗等の新設、改修等に関するものが495億6千3百万円、店舗等賃借に伴う敷金投資が193億7千2百万円、情報システム関連投資が167億1千8百万円であり、総合小売事業における設備投資の内訳は、店舗等の新設、改修等に関するものが46億9千5百万円、店舗等賃借に伴う敷金投資が1億6百万円、情報システム関連投資が3億7千4百万円です。

また、当期において、店舗閉鎖の他に重要な設備の除却、売却等はありません。

配当政策

当社は、株主に対する利益還元を経営の重要政策として位置付けております。剰余金の配当につきましては、安定的かつ継続的に連結業績の成長に見合った成果の配分を行っていくことを基本方針とし、連結配当性向40%を目処に取り組んでまいります。但し、2018年2月期の1株当たり年間配当金は112円を下限といたします。

また、当社は定款にて、会社法第459条第1項の規定に基づき、取締役会の決議をもって剰余金の配当を行うことができる旨を定めており、中間配当と期末配当の年2回配当を基本的な方針としております。

当期の剰余金の配当につきましては、上記方針に基づき、中間配当を1株当たり56円、期末配当を1株当たり56円とし、年間では1株当たり112円とさせていただきます。

なお、当社は連結配当規制適用会社です。

中長期的な戦略と次期の見通し

小売業界を取り巻く環境は、少子高齢化をはじめとした社会環境の変化や業態を越えた競争環境の激化により、厳しい状況が続いております。また、消費者ニーズも多様化しており、新たな発想による商品・サービスの創造が求められております。加えて、安全で安心な食の提供、環境問題への対応等、企業の社会的責任が増大しております。

こうした環境下、当社グループは、厳しい競争環境を勝ち抜くため、グループの経営資源を結集し、独自の価値を提供することで成長の機会を模索してまいります。

コンビニエンスストア事業

国内のコンビニエンスストア事業におきましては、ファミリーマートブランドへの転換の早期完了を目指し、商品開発力・調達力の強化、物流センターなどのインフラの集約、情報システムの統合など、あらゆる場面でスケールメリットやシナジーを創出してまいります。商品面では、さらなる商品力の向上や中食製造工場等への大規模な設備投資を行います。また、営業面では、店舗オペレーションの作業負担軽減に向けたスリム化やIT技術を活用した削減を行い、開発面では、不採算店を発生させないための開発力強化に向けた構造改革を行ってまいります。

海外のコンビニエンスストア事業におきましては、新興国を中心としたアジアでの事業をより一層強化するよう努めてまいります。

新規事業におきましては、医療・介護分野では、健康をテーマにした商品やサービスの展開と地域に根付く宅配事業を強化・拡大し、金融分野では店舗を活用した金融サービスの展開や次世代決済手段を構築してまいります。

総合小売事業

総合小売事業におきましては、中京圏にフォーカスし、新しい店舗フォーマットの開発やコンビニエンスストア事業の調達力・サービスの活用等を行いながら、グループ全体で構築してきた商流や、これまでに培ってきた事業ノウハウを有機的に組み合わせることで、更なるシナジーを発揮してまいります。

利益店舗の更なる強化を目指す攻めの成長戦略と、収益体質の改善を柱とした守りの成長戦略の両面から、総合小売事業の成長を目指してまいります。

攻めの成長戦略としては、既存店改装の推進を行い、直営による惣菜強化や衣料・住関の壁をなくしたライフスタイル提案及び品揃えの選択と集中等を行い、店舗ごとの状況を踏まえ、さらなる集客力の向上に取り組めます。また、テナントの自社開発推進やプロトタイプ店舗の確立に向けて、環境の変化に対応した店舗づくりを目指してまいります。

守りの成長戦略としては、不採算店舗の閉鎖や不採算事業の整理を実行し、経営資源を集中してまいります。

連結業績見通し

次期の連結業績見通しとしては、営業収益は当期比146.6%の1兆2,373億円、営業利益は当期比125.7%の412億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は当期比130.8%の240億円を見込んでいます。

業績予想(連結・IFRS)

(単位：百万円)

	17/2	18/2 (計画)	前期比
営業収益	843,815	1,237,300	146.6%
営業利益	32,764	41,200	125.7%
親会社所有者帰属当期利益	18,350	24,000	130.8%

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及び総合小売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・ベトナム・インドネシア・フィリピン・マレーシア・香港)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、主たる事業の一つであるコンビニエンスストア事業において、フランチャイズ方式を採用し、加盟者に対し、当社が開発・保有する「ファミリーマート・システム」を提供しています。

万一、これらを侵害する行為や、加盟者、取引先による法令違反、不祥事等により、各種取引の停止やチェーンの信用失墜等が発生した場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

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

(4) 食品の安全性

当社グループは、コンビニエンスストア事業及び総合小売事業において、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、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、法規制や店舗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店舗の営

業に制約等が生じた場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

また、現在のところ、当社グループの業績に重大な影響を及ぼす訴訟等は提起されておきませんが、業績への影響や社会的影響の大きな訴訟等が発生し、当社グループ及び事業に不利な判断がなされた場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

(6) 個人情報の取り扱い

当社グループは、事業の過程において、お客様等の個人情報を収集、保有しています。万一、個人情報の漏えい事故等が発生した場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、個人情報への不正なアクセス、個人情報の漏えい等を防止するため、一般に信頼性が高いと認められている組織的、人的、物理的、技術的安全管理措置を講じ、個人情報を取り扱う従業員に対し、必要かつ適切な監督を行っています。

(7) 情報システム

当社グループは、当社グループ、取引先及び店舗の間に情報システムを構築しています。この情報システムの障害やシステムを悪用した不正等により、業務の遂行等に支障をきたす事態が発生した場合、当社グループの事業の遂行や業績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、情報システムに関する安全対策を構築しています。

連結財務諸表

連結財政状態計算書(IFRS)

(単位：百万円)

	移行日 (2015年3月1日)	前連結会計年度 (2016年2月29日)	当連結会計年度 (2017年2月28日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	126,752	139,036	188,289
営業債権及びその他の債権	78,521	86,399	258,729
その他の金融資産	12,082	13,656	27,254
棚卸資産	15,956	16,898	53,401
その他の流動資産	16,645	17,094	27,417
小計	249,956	273,084	555,089
売却目的で保有する資産	—	—	3,343
流動資産合計	249,956	273,084	558,432
非流動資産			
有形固定資産	180,038	182,584	410,371
投資不動産	9,746	8,820	180,160
のれん	6,526	11,483	49,356
無形資産	14,921	21,253	73,895
持分法で会計処理されている投資	13,522	13,653	23,563
敷金	65,108	67,801	140,226
その他の金融資産	110,243	122,278	138,528
退職給付に係る資産	—	—	927
繰延税金資産	13,823	15,999	73,762
その他の非流動資産	12,127	12,021	13,672
非流動資産合計	426,054	455,892	1,104,460
資産合計	676,009	728,976	1,662,892

(単位：百万円)

	移行日 (2015年3月1日)	前連結会計年度 (2016年2月29日)	当連結会計年度 (2017年2月28日)
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	130,366	144,562	279,074
預り金	100,412	113,326	159,957
社債及び借入金	4,162	4,370	117,147
リース債務	17,479	18,657	20,240
未払法人所得税等	10,037	3,632	4,579
その他の流動負債	17,759	22,389	56,519
流動負債合計	280,215	306,937	637,517
非流動負債			
社債及び借入金	5,174	17,887	276,682
リース債務	71,251	71,942	83,812
その他の金融負債	12,256	11,852	55,873
退職給付に係る負債	12,024	14,643	15,245
引当金	16,625	18,173	51,994
その他の非流動負債	1,776	4,019	11,390
非流動負債合計	119,106	138,517	494,997
負債合計	399,322	445,454	1,132,514
資本			
資本金	16,659	16,659	16,659
資本剰余金	13,706	13,705	237,160
自己株式	△ 8,772	△ 8,784	△ 441
その他の資本の構成要素	3,981	5,408	8,267
利益剰余金	238,632	244,889	253,179
親会社の所有者に帰属する持分合計	264,206	271,876	514,823
非支配持分	12,482	11,646	15,555
資本合計	276,688	283,522	530,378
負債及び資本合計	676,009	728,976	1,662,892

連結損益計算書(IFRS)

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年3月1日 至 2016年2月29日)	当連結会計年度 (自 2016年3月1日 至 2017年2月28日)
営業収益	424,435	843,815
売上原価	△ 79,687	△ 314,584
営業総利益	344,748	529,231
販売費及び一般管理費	△ 294,467	△ 473,936
持分法による投資損益	△ 397	1,009
その他の収益	1,728	3,880
その他の費用	△ 16,259	△ 27,420
営業利益	35,354	32,764
金融収益	2,375	3,301
金融費用	△ 1,900	△ 2,582
税引前利益	35,830	33,483
法人所得税費用	△ 14,847	△ 12,416
当期利益	20,983	21,067
当期利益の帰属		
親会社の所有者	17,763	18,350
非支配持分	3,220	2,717
当期利益	20,983	21,067
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	187.13	165.83
希薄化後1株当たり当期利益(円)	—	—

連結包括利益計算書(IFRS)

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年3月1日 至 2016年2月29日)	当連結会計年度 (自 2016年3月1日 至 2017年2月28日)
当期利益	20,983	21,067
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	2,500	1,918
確定給付制度の再測定	△ 1,752	398
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△ 26	40
純損益に振り替えられないことのない項目合計	722	2,356
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	—	401
在外営業活動体の換算差額	△ 1,554	1,350
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△ 547	△ 133
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△ 2,102	1,619
税引後その他の包括利益	△ 1,379	3,975
当期包括利益	19,603	25,042
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	17,935	21,812
非支配持分	1,668	3,230
当期包括利益	19,603	25,042

連結持分変動計算書(IFRS)

(単位：百万円)

親会社の所有者に帰属する持分														
				その他の資本の構成要素										
	資本金	資本剰余金	自己株式	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	その他の包括利益を通じて測定される金融資産	確定給付制度の再測定	合計	利益剰余金	合計	非支配持分	合計		
2015年3月1日時点の残高	16,659	13,706	△ 8,772	—	—	3,981	—	3,981	238,632	264,206	12,482	276,688		
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	17,763	17,763	3,220	20,983		
その他の包括利益	—	—	—	△ 959	—	2,679	△ 1,547	173	—	173	△ 1,552	△ 1,379		
当期包括利益合計	—	—	—	△ 959	—	2,679	△ 1,547	173	17,763	17,935	1,668	19,603		
自己株式の取得	—	—	△ 13	—	—	—	—	—	—	△ 13	—	△ 13		
自己株式の処分	—	0	0	—	—	—	—	—	—	1	—	1		
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	△ 10,252	△ 10,252	△ 2,460	△ 12,712		
支配の喪失とならない子会社に対する所有持分の変動	—	△ 1	—	—	—	—	—	—	—	△ 1	△ 43	△ 44		
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△ 293	1,547	1,254	△ 1,254	—	—	—		
所有者との取引額合計	—	△ 1	△ 12	—	—	△ 293	1,547	1,254	△ 11,506	△ 10,265	△ 2,504	△ 12,769		
2016年2月29日時点の残高	16,659	13,705	△ 8,784	△ 959	—	6,366	—	5,408	244,889	271,876	11,646	283,522		
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	18,350	18,350	2,717	21,067		
その他の包括利益	—	—	—	661	401	1,993	407	3,462	—	3,462	513	3,975		
当期包括利益合計	—	—	—	661	401	1,993	407	3,462	18,350	21,812	3,230	25,042		
自己株式の取得	—	—	△ 211	—	—	—	—	—	—	△ 211	—	△ 211		
自己株式の処分	—	0	1	—	—	—	—	—	—	1	—	1		
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	△ 10,536	△ 10,536	△ 1,652	△ 12,188		
企業結合による増加	—	226,761	8,553	—	—	—	—	—	—	235,313	5,678	240,991		
支配の喪失とならない子会社に対する所有持分の変動	—	△ 3,306	—	—	—	—	—	—	—	△ 3,306	△ 1,901	△ 5,207		
子会社の支配喪失に伴う変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△ 1,446	△ 1,446		
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	△ 61	△ 61	—	△ 61		
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△ 131	△ 407	△ 538	538	—	—	—		
その他の資本の構成要素から非金融資産等への振替	—	—	—	—	△ 65	—	—	△ 65	—	△ 65	—	△ 65		
所有者との取引額合計	—	223,455	8,343	—	△ 65	△ 131	△ 407	△ 603	△ 10,060	221,135	679	221,814		
2017年2月28日時点の残高	16,659	237,160	△ 441	△ 298	336	8,228	—	8,267	253,179	514,823	15,555	530,378		

連結キャッシュ・フロー計算書(IFRS)

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年3月1日 至 2016年2月29日)	当連結会計年度 (自 2016年3月1日 至 2017年2月28日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	35,830	33,483
減価償却費及び償却費	34,227	47,969
減損損失	8,752	14,671
持分法による投資損益(△は益)	397	△ 1,009
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△ 3,975	△ 5,672
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 1,462	1,068
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	6,657	△ 21,925
預り金の増減額(△は減少)	12,687	△ 3,481
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△ 49	△ 563
その他	17,078	30,005
小計	110,141	94,547
利息及び配当金の受取額	2,335	2,520
利息の支払額	△ 1,905	△ 2,464
法人所得税の支払額	△ 16,794	△ 11,251
営業活動によるキャッシュ・フロー	93,776	83,351
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産及び投資不動産の取得による支出	△ 28,474	△ 49,370
有形固定資産及び投資不動産の売却による収入	1,503	2,060
無形資産の取得による支出	△ 6,392	△ 7,052
敷金及び建設協力金の差入による支出	△ 18,875	△ 27,391
敷金及び建設協力金の回収による収入	4,081	10,981
投資の取得による支出	△ 11,553	△ 1,522
投資の売却、償還による収入	3,057	3,164
事業の取得による収入	—	36,339
事業の取得による支出	△ 11,689	△ 0
事業の処分による収入	2,388	905
事業の処分による支出	△ 1,935	△ 2,481
その他	5,133	3,709
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 62,756	△ 30,657
財務活動によるキャッシュ・フロー		
社債及び借入金による調達額	41,956	129,235
社債及び借入金の返済額	△ 28,404	△ 65,326
リース債務の返済額	△ 18,476	△ 40,299
自己株式の取得による支出	△ 13	△ 211
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	—	△ 6,585
配当金の支払額	△ 10,251	△ 10,536
非支配持分への配当金の支払額	△ 2,317	△ 1,846
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	—	△ 10,000
その他	681	652
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 16,824	△ 4,916
現金及び現金同等物の為替変動による影響	△ 1,911	1,474
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	12,285	49,253
現金及び現金同等物の期首残高	126,752	139,036
現金及び現金同等物の期末残高	139,036	188,289

沿革

1971年	2月	(株)西川屋チエン、(株)ほていや、(株)ユニー及び新名浜(株)の4社が合併しユニー(株)が誕生。
1976年	12月	ユニー(株)が名古屋証券取引所へ上場。
1978年	3月	(株)西友ストア(現・合同会社西友)が、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を開始。
1981年	9月	当社の前身の(株)ジョナス(当時休眠会社)が、(株)西友ストアから営業と資産の譲渡を受け、商号を(株)ファミリーマートに変更し事業を開始。
1984年	1月	ユニー(株)がサークルケイ・ジャパン(株)を設立。
1987年	6月	香港に「UNY (HK) CO., LIMITED」が「UNY・CITYPLAZA」を開店。
	10月	沖縄県に(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年	8月	台湾に全家便利商店股份有限公司を設立。
1989年	8月	東京証券取引所の市場第一部銘柄に指定。
1992年	9月	タイ王国にSiam FamilyMart Co., Ltd. (現・Central FamilyMart Co., Ltd.)を設立。
1993年	4月	鹿児島県に(株)南九州ファミリーマートを設立。
1997年	9月	(株)リポポート(現・(株)ファミマ・リテール・サービス)の株式を取得。
1998年	11月	ユニー(株)が(株)サンクスアンドアソシエイツを株式取得により子会社化。
2000年	5月	(株)ファミマ・ドット・コムを設立。
2002年	2月	全家便利商店股份有限公司が台湾店頭市場において株式を店頭公開。
2004年	5月	中華人民共和国・上海市に上海福満家便利有限公司を設立。
	9月	(株)シーアンドエス、サークルケイ・ジャパン(株)、(株)サンクスアンドアソシエイツの3社が合併し、(株)サークルKサンクスが発足。
2006年	9月	中華人民共和国・広州市に広州市福満家便利有限公司(現・広州市福満家連鎖便利有限公司)を設立。
2007年	7月	中華人民共和国・蘇州市に蘇州福満家便利有限公司を設立。
2009年	12月	(株)エーエム・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年	3月	(株)エーエム・ピーエム・ジャパンを吸収合併。

2011年	4月	(株)エーエム・ピーエム・関西を吸収合併。
	11月	中華人民共和国・杭州市に杭州頂全便利店有限公司を設立。
	12月	中華人民共和国・成都市に成都福満家便利有限公司を設立。
2012年	2月	ユニー(株)が持株会社体制移行の準備会社としてユニーグループ・ホールディングス(株)を設立。
	4月	(株)シニアライフクリエイトの株式を取得。
	4月	ユニー(株)が完全子会社化を目的として(株)サークルKサンクスの株式公開買付けを実施。
	11月	フィリピン共和国にPhilippine FamilyMart CVS, Inc.を設立。
2013年	11月	中華人民共和国・深圳市に深圳市頂全便利店有限公司を設立。
	2月	ユニーグループ・ホールディングス(株)が純粋持株会社へ移行。
2014年	1月	中華人民共和国・無錫市に無錫福満家便利店有限公司を設立。
	5月	中華人民共和国・北京市に北京頂全便利店有限公司を設立。
	7月	中華人民共和国・東莞市に東莞市頂全便利店有限公司を設立。
2015年	10月	(株)ココストアを株式の取得により完全子会社とする。
	12月	(株)ココストアを吸収合併。
2016年	9月	ユニーグループ・ホールディングス(株)を吸収合併、ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)に商号変更。コンビニエンスストア事業を(株)サークルKサンクスに承継、(株)サークルKサンクスは(株)ファミリーマートに商号変更。
	9月	名古屋証券取引所の市場第一部に株式上場。

会社概要・株式情報

会社概要

(2017年2月末現在)

商号	ユニー・ファミリーマート ホールディングス株式会社
英文社名	FamilyMart UNY Holdings Co., Ltd.
本社	東京都豊島区東池袋三丁目1番1号 〒170-6017 Tel.(03) 3989-7301 (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	総合小売事業、 コンビニエンスストア事業等の持株会社
グループ国内売上高	3兆9,770億67百万円 (2017年2月期)
従業員数	16,601名(連結)
発行可能株式総数	250,000,000株
発行済株式総数	126,712,313株 (うち自己株式の数36,590株)
株主数	13,254名
上場証券取引所	東京・名古屋証券取引所市場第一部
証券コード	8028
単元株式数	100株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
定時株主総会	毎年5月

大株主の状況

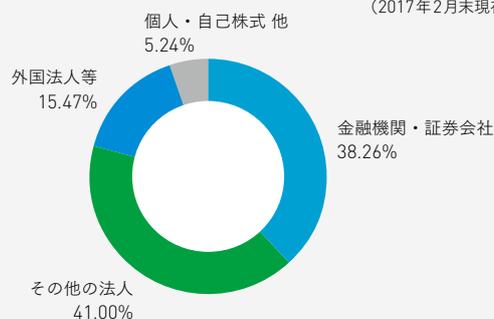
(2017年2月末現在)

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	43,933	34.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,730	12.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	7,822	6.17
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	3,061	2.41
株式会社NTTドコモ	2,930	2.31
日本生命保険相互会社	2,510	1.98
BNPパリバ証券株式会社	2,078	1.64
ゴールドマン・サックス証券株式会社	1,763	1.39
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,603	1.26
資産管理サービス信託銀行株式会社(投信受入担保口)	1,350	1.06
計	82,785	65.33

※上記のほか、自己株式が36,590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

(2017年2月末現在)

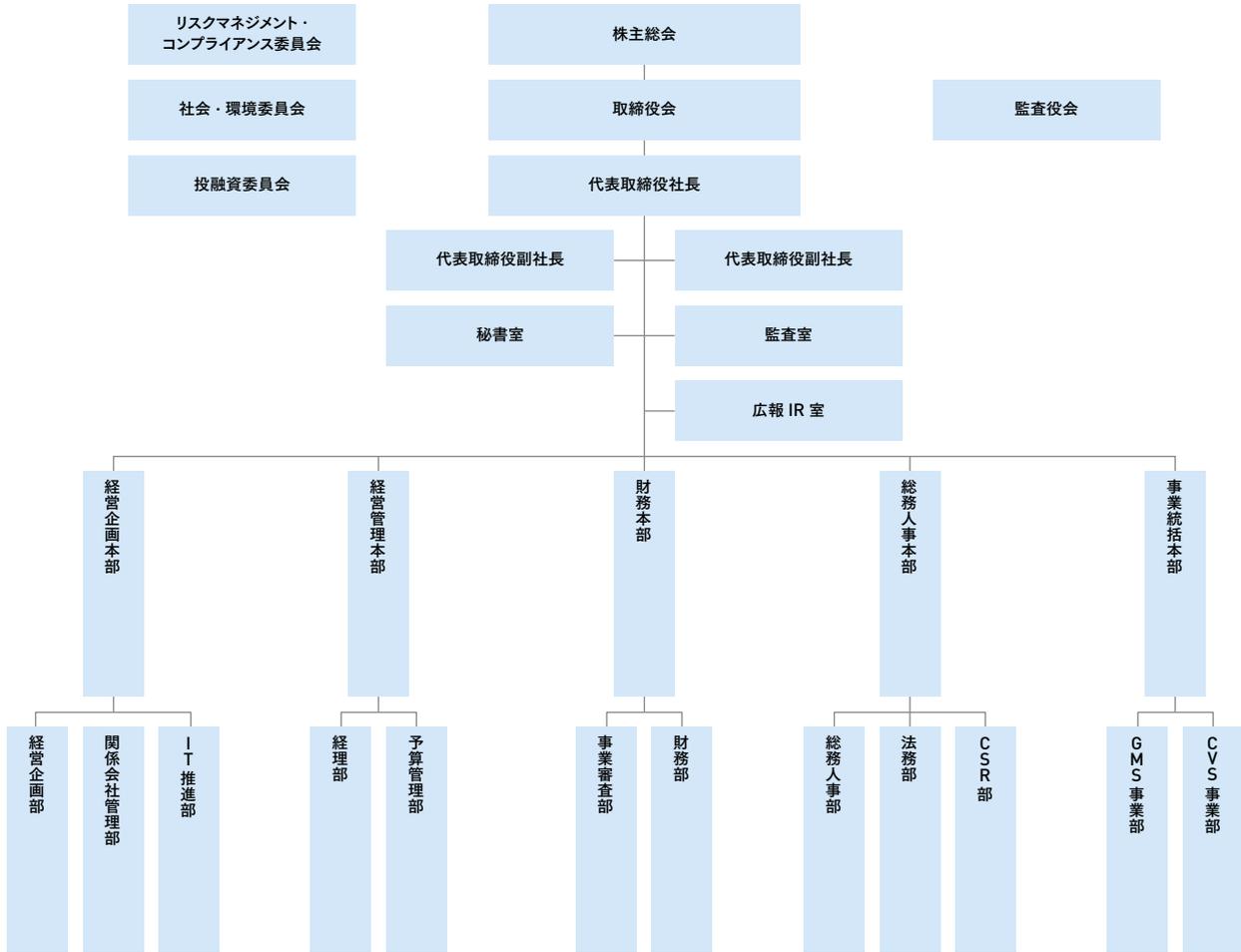


※単元未満株式数を除く。

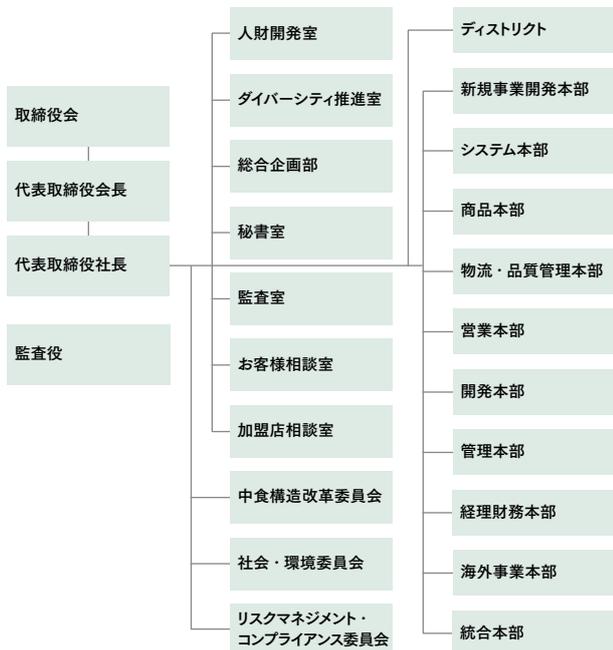
組織図

(2017年6月1日現在)

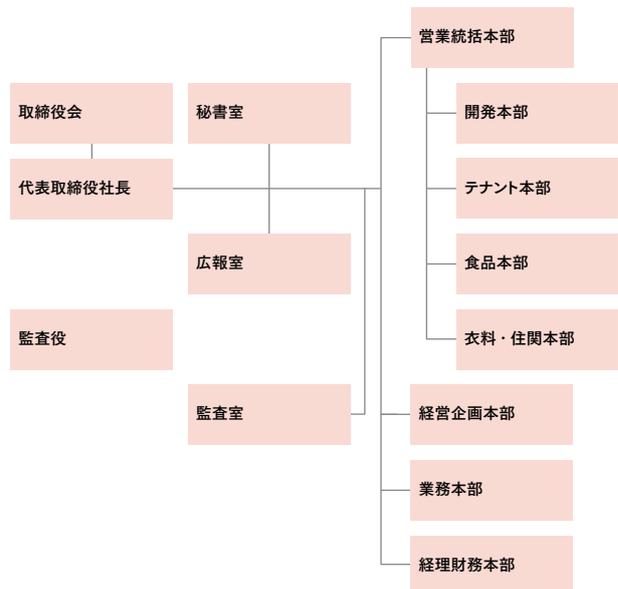
ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社



株式会社ファミリーマート



ユニー株式会社



ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社

〒170-6017

東京都豊島区東池袋3-1-1

サンシャイン60 17F

Tel. (03) 3989-7301 (代表)



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。