

IR DAY 2026 質疑応答議事録

<「利は川下にあり」の真髄 (2) データ起点の価値創造>

日 時：2026 年 7 月 8 日（水） 16:25 ～ 16:55

登壇者：野田情報・金融カンパニープレジデント、細見第 8 カンパニープレジデント

司 会：原田 IR 部長

用 語：FM＝ファミリーマート

Q：第 8 カンパニーの今後の戦略について。「デジタル」を中心として、FM に加えて他カンパニーとも連携してビジネスを伸ばすとの方針か。他戦略があれば教えて欲しい。またあくまで FM を基軸とした成長戦略を描くことになるのか。

A：（回答者：細見第 8 カンパニープレジデント）FM は食という分野だけではなく、リアルとデジタルのインフラを有しているとともに、上代での「展示販売」という重要な機能を果たしている。加クシュタールがセブン&アイ社の買収を検討した事例にもある通り、日本の小売がコンビニというシステムによって一つの「面」になり、その結果、海外資本が日本の小売インフラに容易に参入ができる状態となってしまった。コンビニは食における最後のリアルなインフラであるのみならず、例えば徴税のインフラでもあり、煙草税、自動車税等、FM だけでも年間 5 兆円以上の税金を収受している。今後はこのようなインフラ機能を横展開することで、事業拡大・多角化を図っていく考え。第 8 としては、必ずしも FM のみを基軸としているわけではなく、「データ」と「メディア」を基本とした戦略構築を進めている。データ・ワンでのデータは FM から取得されるデータに加え、FM 以外から取得するデータも全体の半分程度を占める。これらの「データインフラ」と FM の「店舗インフラ」をどのような形で活用していけるか検討しているところ。

<価値創造を支える財務・資本戦略>

日 時：2026 年 7 月 8 日（水） 16:55 ～ 17:10

登壇者：中 CFO(兼)CXO

司 会：原田 IR 部長

Q：従来以上に資産入替を加速させるとの説明だが、改めて現在の資産入替の基準と今後何を変えようとしているのか伺いたい。

A：（回答者：中 CFO(兼)CXO）当社では、次の 3 つの EXIT 基準に基づき、全ての投資案件について年次レビューを実施。①3 期累計赤字、②リターンの当初計画比下方乖離、③付加価値の 3 期累計赤字（付加価値＝連結貢献 - （連結投資簿価 × 株主資本コスト））。これらの基準に抵触した場合は、原則として EXIT する方針。但し一時的な外部要因の影響や十分な改善策が示され、かつその実現可能性が相応に高いと判断される場合は経営会議にて案件継続が許可される。更にこの EXIT 基準に加えて、利益の減少傾向、成長率の鈍化、市場環境に鑑みたピークアウトの有無、戦略的な位置付け、合従連衡の可能性等の観点については、定量的なルールに落とし込めない為、ALM 委員会にて個別案件ごとに精査。高 ROE の堅持と EPS の持続的な成長のために、このような観点でも積極的な資産入替が必要との認識。EXIT 基準に抵触してからでは売却が困難となる可能性もある。尚、25 年度の黒字会社比率は 93%以上、ROA も同業他社比相応に高い水準。これは事前に各種適切な対処を行ってきた結果であり、現状大きな懸念のある資産や事業は無い。今後成長投資を拡大していく中で、余資の獲得、資産効率の向上との観点から、戦略的に資産入替を加速させる方針。

以上