


# アニュアル レポート 2005

## ～和 訳～

“Eeying for the Perfect Break” — 目標に向かって着実な実行 —

【目 次】	ページ番号	
	アニュアルポ ート	和訳
株主のみなさまへ（社長インタビュー）	P. 2～P. 7	P. 1～P. 3
3 年計画と統合スケジュールの進捗状況	P. 8～P.11	P. 4～P. 6
主な戦略と取組み	P.12～P.18	P. 7～P.13
・店舗開発力の強化	P.12～P.13	P. 7～P. 8
・店舗運営力の強化	P.14～P.15	P. 9～P.10
・マーケティングイノベーションの推進	P.16～P.18	P.11～P.12
・トピック：ゼロバンクATM設置	P.18	P.13
企業としての社会的責任の取組み ～コーポレートガバナンスとコンプライアンス、環境・社会貢献活動～	P.19～P.21	P.14～P.16
経営者による経営成績と財政状態の分析	P.24～P.41	P.17～P.25

（注）アニュアルレポート文中の  マークは「投資家ガイドブック 2005 年」を現しており、その該当ページではさらに詳細な情報をご覧いただけます。



株式会社サークルKサンクス

## 株主・投資家のみなさまへ

(アニュアルレポート P.2～P.7)

成熟化したコンビニエンスストア業界の急速な環境変化に対応するためには、一層の統合を進める戦略への転換が必要であると考え、2004年9月1日、シーアンドエスグループ3社の合併により、株式会社サークルKサンクスが誕生しました。新たなスタートを切った当社は、「サークルK」と「サンクス」の2つのブランドの相乗効果を発揮する一方、これまで進めてきた業務統合をより一層推進し、コスト構造と収益構造の改革でコンビニエンスストア業界における厳しい競争に勝ち残ってまいります。

### サークルKサンクスが目指すもの

経営理念として、「わたしたちは、社会に信頼され、成長し続ける企業をめざします」と掲げました。「社会に信頼される」とは、株主、お客様、地域社会、加盟店、取引先、社員など、すべてのステークホルダーから当社の存在価値を認めていただくことです。そのためには、単に利益を上げるだけでなく、安心・安全で高品質な商品をご提供することはもちろん、コンプライアンスの徹底や環境保全活動、社会貢献活動への取り組み、タイムリーかつ透明度の高い情報開示など、あらゆる面で「価値」を提供できる企業でなければなりません。

この経営理念をもとに将来目指すべき姿を経営ビジョンとして策定しました。当社が最終的に目指すものは、「持続的安定成長」を実現し、「社会的責任」を果たすことです。

### 2005年2月期はV字回復並びに3ヵ年計画の初年度計画を達成

合併に伴い、2005年2月期を1年目とする「3ヵ年計画」を発表しました。また、組織体制の整備を行ったほか、コスト構造の見直しでは加工食品でベンダー・物流の統合を行い一定の成果をあげることができました。一方、合併による6200店超の規模の利益を最大限に活かし、合同キャンペーンの実施など売上向上への取り組みを積極的に行いました。

しかし、当社を取り巻く経営環境は引き続き厳しく、北海道・東北地区の伸び悩み、サンクスでの酒の売上不振で既存店の売上前年比は-0.9%と厳しい結果となりました。また、出店時の店舗採算をより重視していることもあり、出店数は計画の400店を54店下回りました。

一方で、前期より取り組んでいる経費節減の効果と、閉店が例年並のペースに戻ったことによる閉店費用の減少で、2005年2月期の利益は予定通りV字回復並びに3ヵ年計画の初年度計画を達成することができました。

成熟期にあるコンビニエンスストア業界で勝ち残るため、2006年2月期は一層の経費節減や採算性の改善に加え、サークルKとサンクスの総合力を発揮して営業力の強化に取り組めます。



代表取締役社長  
土方 清

■ 社長インタビュー ■

競争が激化するコンビニエンスストア業界において、当社はどのように進んでいくのでしょうか？  
社長の土方清が今後の戦略や取組みを株主、投資家のみなさまへお伝えいたします。

**Q.1: 合併に際して発表した「3ヵ年計画」はどのような内容ですか？**

A1: 昨年の秋に毎期2桁成長を前提とした「3ヵ年計画」を発表しました。この3ヵ年計画のポイントは、厳しい経営環境を考慮して保守的な出店数や既存店売上前年比を前提数値としながらも、コスト構造と収益構造を改革することで確実に利益成長を図る計画とすることにあります。当期から早期導入の減損会計の影響を考慮しても、最終年度となる2007年2月期には経常利益285億円を目指す計画です。



**Q.2: 「3ヵ年計画」達成の戦略は？**

A2: コスト構造と収益構造の改革です。コスト構造の改革では、合併による規模の利益を最大限に享受するとともに、重複コストを削減するため、2007年2月期までにあらゆる業務プロセスの一本化を目指しています。具体的には商品ベンダー・物流の統合を推進するほか、間接業務の統合、本社人員を営業部門へシフトすることによる人件費削減などです。一方、収益構造の改革では、6,200店超のチェーン規模だからこそ実現可能となった、世界的アパレル企業であるベネトン社とのコラボレーション商品や、引出し手数料ゼロのATM設置などのサービスのご提供で売上の向上を目指します。これらを確実に実行することで、3年間の合併効果を30億円と見積っています。

**Q.3: 業務プロセスの一本化も含め、「3ヵ年計画」の進捗状況はいかがですか？**

A3: 3ヵ年計画の初年度に当る前期は計画を達成することができました。「3ヵ年計画」達成のためには、業務プロセスの一本化が不可欠です。前期は、飲料や菓子などの加工食品でベンダー・物流の集約を順次行い、値入の改善に一定の成果を上げたほか、人事制度や組合の一本化を実現するなど計画通りに進捗しました。

私は、合併から2年目に当る当期を合併効果実現に向けた非常に大切な年と認識しています。そのため、合併の効果をより速く、多く生み出すため2005年3月には組織改編を行い、チェーン別の事業本部制の廃止やチェーン間での人事異動を半年前倒しで実施しました。新たな組織体制のもと、合併効果の最大化を目指し、より一層の統合を推進してまいります。

**Q.4: 当期は、「合併効果実現に向けた大切な年」であるとのことですが、出店数の計画未達や既存店売上の前年割れが心配です。この課題にどのように取り組むお考えですか？**

A.4: 開発力の強化では、東京、名古屋、大阪などの大都市圏ではドミナント出店を基本戦略とし、リロケートも継続的に強化するほか、駅構内など集客が見込める新しい立地へも積極的に出店します。さらに、次期は未出店地域である群馬県へも進出する計画です。一方、運営力の強化では、従業員の戦力化を図る教育プログラムの浸透により店舗でのオペレーションを改善してまいります。また、商品やサービスでは当社だけのオリジナリティを追求することでお客様満足の上を目指し、売上の伸長につなげたいと考えています。

これらの経営課題に迅速に対応するため、前述の組織改編ではチェーン別に分かれていた事業本部制を廃止して、機能別に開発統括本部と運営統括本部を設置しました。これにより、チェーンの別なく一体管理が可能となり、業務効率の向上と意志疎通の円滑化が図れる体制ができました。

**Q.5: 最後に株主・投資家のみなさまへメッセージをお願いします。**

A.5: 各チェーン共に新たなコンセプトでの出店や、海外進出により成長路線を模索する動きが活発化していますが、私は国内での強化が先決と考えています。新しいサービスの導入などで既存店を強化することに加え、まずは主力地域である東京や名古屋を中心とした日本国内で強固なドミナントを築くと共に、国内の未出店地域への進出で基盤を固める考えです。



コンビニエンスストア業界を取り巻く経営環境は依然として厳しく、大手チェーンといえども生き残るためには常に変革・改革をし続けなければなりません。この中で当社は合併を選択しましたが、私はサークルKサンクスの社長としてこの合併を何としても成功させ、持続的安定成長企業へ導く責任があります。表紙は当期における当社の取組みをイメージしています。業務プロセスの一本化を計画通り実行し、「3ヵ年計画」を達成するため、私は確実なショットでサークルKとサンクスという玉を突き動かし、強い意志を持って経営の舵取りをする覚悟です。

株主様をはじめ、すべてのステークホルダーに信頼され、評価される企業として、持続的安定成長を目指してまいります。株主、投資家のみなさまにおかれましては今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2005年7月

代表取締役社長 土方 清

### 3 カ年計画と統合スケジュールの進捗状況

(アニュアルレポート P.8~P.11)

当社は合併を機に、昨年のアニュアルレポート2004でも株主のみなさまにお約束をしました通り、2004年10月に「3カ年計画」を発表しました。合併による一歩進んだ統合化の推進で、規模の利益と合理化利益を追求し、コスト構造と収益構造の改革を行うことで毎年10%以上の利益成長を目標としています。また、重複コストを削減するため、すべての業務プロセスの一本化を推進しています。

#### 3カ年計画の考え方

##### ・コスト構造の改革により、毎期2桁以上の利益成長を目指す

コンビニエンスストア業界は成熟期を迎えており、異業種との競争も激化するなど、厳しい経営環境が続いています。これらを考慮して、出店数やチェーン全店売上高、既存店売上前年比など保守的な前提条件としながらも、重複コストを削減し、また売上向上のための投資も積極的に行うことで毎期10%以上の利益成長を図る計画としています。

##### ・合併効果は3年間で少なく見積っても30億円

後述の業務プロセスの完全一本化を実現させ、目指すべき統合効果を30億円と試算しています。内訳は、人件費負担減で約7億円、ベンダー集約と物流統合で約16億円、加盟店向け商品セミナーや合同での広告宣伝などの間接業務の統合で約7億円となっています。一方、統合にかかる費用は3年間で約17億円と試算しています。なお、これらの効果と費用は3カ年計画に折込済みです。

(単位: 店、百万円)

	【2004年10月発表時の3カ年計画】			【1年目の実績と修正後の3カ年計画】		
	2005/2期 (計画)	2006/2期 (計画)	2007/2期 (計画)	2005/2期 (実績)	2006/2期 (計画)	2007/2期 (計画)
出店	417	436	449	362	386	420
閉店	238	213	230	238	221	250
期末店舗数	5,326	5,549	5,768	5,271	5,436	5,606
チェーン全店売上高	940,130 (+4.2%)	973,200 (+3.5%)	1,007,150 (+3.5%)	933,521 (+3.5%)	955,610 (+2.4%)	984,600 (+3.0%)
既存店前年比	-0.8%	-1.4%	-1.7%	-0.9%	-0.9%	-1.1%
平均値入率	28.9% (+0.05%)	29.1% (+0.15%)	29.3% (+0.25%)	28.8% (-0.09%)	29.0% (+0.16%)	29.2% (+0.25%)
合併効果	30億円			30億円		
販管費	109,340 (+3.8%)	111,510 (+2.0%)	113,590 (+1.9%)	107,714 (+2.3%)	109,760 (+1.9%)	111,410 (+1.5%)
営業利益	24,270 (+8.2%)	27,370 (+12.8%)	30,380 (+11.0%)	24,385 (+8.7%)	27,620 (+13.3%)	30,590 (+10.8%)
経常利益	23,210 (+17.8%)	25,800 (+11.2%)	28,550 (+10.7%)	23,625 (+19.9%)	25,930 (+9.8%)	28,550 (+10.1%)
当期純利益	12,580 (+64.4%)	14,210 (+13.0%)	15,750 (+10.8%)	12,654 (65.4%)	12,550 (-0.8%)	16,650 (32.7%)

### ・3カ年計画の1年目に当る2005年2月期は計画を達成

2005年2月期は、出店数では55店、チェーン全店売上高では約66億円、それぞれ計画を下回る厳しい結果となりました。しかし、前述のようにトップラインが厳しい結果となっても、経費の節減で販管費が計画を16億円下回ったことにより、営業利益は当初計画を上回りました。また、不採算店を政策的に大量に閉店した前期に比べ、閉店損失が減少したことで当期純利益は計画通り大幅な伸びとなりました。

### ・2005年4月に3カ年計画を見直し

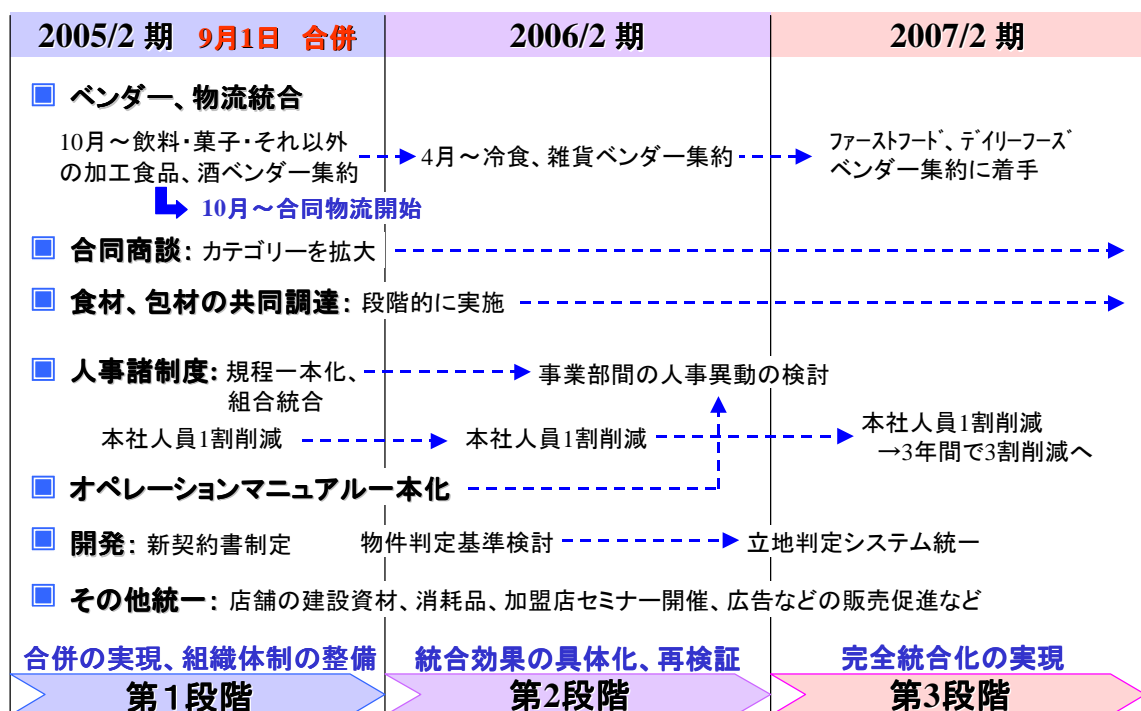
2005年2月期の実績を勘案し、店舗純増数及びチェーン全店売上高を当初計画より引き下げるなど、2年目以降の計画を修正しました。これにより収入は当初計画を下回るものの、2005年2月期に販管費の節減が当初計画より進んだことを踏まえて利益を計算し直した結果、営業利益、経常利益はほぼ当初の計画通りとなります。

なお、固定資産減損会計の早期適用を行うほか、2006年2月期以降、会計処理方法の変更を行います。これに伴い、一時的な特別損失を計上するため、2年目の当期純利益は当初計画を下回りますが、前述の通り経常利益は当初計画を達成する見込です。

## ■統合スケジュール進捗状況

合併による規模の利益を最大限に享受するとともに、重複コストを削減するため、2007年2月期までにあらゆる業務プロセスの一本化を目指しています。

【業務プロセス完全一本化までのスケジュール】



**・統合の第1段階は計画通りに進捗**

統合の第1段階の2005年2月期は、合併に伴う人事諸制度や労働組合の一本化をはじめ、店舗オペレーションでは両チェーン間で別々だった用語を統一しました。また、加盟店との契約では各チェーン間の差異を縮め、サンクス固有の契約内容であった酒ノーマージ制やEタイプ契約を廃止しました。また、これまで各チェーンが個別に行っていた加盟店向けの商品セミナーを統一仕様にしたほか、テレビCMなどの広告宣伝やキャンペーンの実施でも一本化を進め、コストの削減を図りました。

**・商品ベンダーの集約、物流の統合で荒利を改善**

コスト構造の改革を行う上で、最も効果が大きいのが商品ベンダーの集約、物流の統合です。平均値入率はこれらの効果で、最大0.25ポイントの改善を見込んでいます。

第1段階では、飲料、菓子、加工食品、酒の4つのカテゴリーで2004年10月から順次開始し、当期中には全地区で完了する計画です。さらに第2段階では、冷凍食品と雑貨でも開始します。第1、第2段階までのベンダー集約、物流統合により、1店当たりの荒利額は年間で27万円改善する見込です。また、3ヵ年計画の最終年度に当たる2007年2月期には、第3段階としてファーストフードとデイリーフーズでも物流の統合に着手する計画で、現在様々な調整を行っています。

## 主 な 戦 略 と 取 組 み

### 店舗開発力強化への取組み

(アニュアルレポート P.12～P.13)

店舗開発は当社の生命線であり、出店計画を達成しなければ持続的安定成長は実現できないものと認識しています。当期は「再成長の実現」を方針とし、出店計画の達成を目指すと共に、これまで同様店舗の採算を重視しつつ、10年後にも生き残れる競争力の高い店舗開発を行ってまいります。

代表取締役専務 開発統括本部長 夫馬 泰彦



### 「サークルK」と「サンクス」の相乗効果で開発力を強化

2005年3月の組織改編では、これまでの事業本部制を廃止し、サークルKとサンクスの開発部門を一体管理する「開発統括本部」を設置しました。また、従来他部署に設置されていた開発サポート機能部門を開発統括本部に移管し、業務効率の向上と意志疎通の円滑化を図れる体制が実現しました。情報共有を密に図ることで、サークルKサンクスとしての開発力を底上げしていく考えです。また、従来は別々だった法人向けの店舗開発部門を一本化し、大手チェーンとしての提案力、企画力を発揮できるようにしました。

当期も従来通り開発方針は、店舗採算を重視しつつ、競争力の高い店舗の開発です。また、ドミナントの再構築とリロケートを推進し、特に関東、中京、関西の重点地区においては、サークルKサンクストータルとして強化する考えです。高日販が期待できるこれらの重点地区では、店舗競争力が低下した既存店のリロケートも推進し、強固な基盤を築いてまいります。

また、集客力が見込める駅構内、商業施設、病院内といった新しい立地タイプへの出店も積極的に進める方針です。



高速道路パーキングエリアへの出店  
サークルK「刈谷オアシス店」



2005年2月開港の中部国際空港への出店  
サンクス「中部国際空港店」



### 「ニューエリア」部門の新設で未出店地域へ進出

前述の組織改編では、「ニューエリア」部門も新設しました。未出店地域への進出にあたり、出店地域の選定から様々な準備をこの部門が専任で担当することで、短期間かつスムーズな進出の実現を目指す考えです。次期には「群馬県」への進出を果たすべく、同県において開発活動を開始しています。群馬県の近隣にはすでにサンクスが出店していることから、ブランドの知名度や物流の効率を考慮し、次期からの3年間で約50店の「サンクス」を出店する計画です。

### 出店計画の達成に向けて

立地はもとより、ここ数年は加盟候補者の確保が難しく、出店に影響が出ています。当社と取引のある建設業者や不動産会社、ベンダーといった既存のネットワークをフルに活かした「開発協力会」を開催し、物件はもとより、企業フランチャイズ契約や加盟候補者の紹介など、サークルKサンクスタータルとしての活用を推進しています。こうした取組みで出店計画を達成し、質の高い店舗開発で「再成長の実現」を目指してまいります。

## 店舗運営力強化への取組み

(アニュアルレポート P.14~P.15)



厳しい競争を勝ち抜くためには個店ごとの店舗運営力を高めなければなりません。当社は店舗運営の柱として、スタッフの戦力化を図る教育プログラム「店舗運営の6段階」を実践し、お客様満足度の高い店作りを目指しています。当期の方針を「既存店前年比の伸長」とし、徹底的な加盟店指導の実践で実現する考えです。

代表取締役専務 運営統括本部長 石原 彰

### 「店舗運営の6段階」の実践で店舗運営力を高める

競争を勝ち抜くためには、お客様満足度の高い店作りが不可欠です。当社では、「店舗運営の6段階」を店舗運営の柱とし、各ステップを実践することで経営者意識を高めると共に、スタッフの戦力化を図っています。この「店舗運営の6段階」は、サークルKで3年前に導入し、愛知県へのセブンイレブンの進出や、スーパーの深夜営業の拡大などの影響を最小限に押さえる役割を果たしたことから、サンクスでも合併を機に2004年9月より取り入れました。

取組み開始3年目のサークルKでは「店舗運営の6段階」が進捗している店舗の売上前年比が確実に伸びてきています。一方、取組み開始間もないサンクスでは今後さらなる浸透を図ることで、伸び悩んでいる既存店の売上の伸長を目指してまいります。

### 【スタッフの戦力化を図る教育プログラム「店舗運営の6段階」のステップ】

<b>経営者意識</b>	店舗全体のマネージメントに取り組むオーナー、店長の意識改革が、この取組みの根幹となります。
↓	
<b>人材育成</b>	戦力となるスタッフの育成はオーナー、店長の最重要業務となります。
↓	
<b>作業割当</b>	組織的かつ効率的に店舗を運営するため、オーナー、店長はワークスケジュールを立て、従業員ごとに作業を割り当てます。
↓	
<b>売場責任者</b>	従業員に商品の管理や発注などを担当させ、責任を持たせることで、従業員のやりがいと能力を引出します。
↓	
<b>発注分担</b>	発注分担をすることで、木目細かい発注体制を作ります。
↓	
<b>単品管理</b>	仮説を立てて発注し、それがどう売れたかを繰り返し検証することで、お客様のニーズに応える品揃えを実現します。

## ■ 徹底した加盟店指導の実践で既存店前年比の伸長を目指す

2005年3月の組織改編で「運営統括本部」が発足し、よりタイムリーにサークルKサンクス全体を捉えられる組織となりました。これを機にリージョナルマネージャー、ディストリクトマネージャークラスにおけるチェーン間をまたいでの人事異動も実現し、それぞれの強みを移植できるようになりました。また、徹底した加盟店指導の実現にはスーパーバイザーのレベルアップが不可欠であることから、成功事例の共有や業務改善を行っています。

当社は店舗運営力を高めるため、加盟店教育にも注力しています。オーナー、店長には、オープン前研修において「店舗運営の6段階」の第1ステップ「経営者意識」を植えつけています。一方、スタッフに対しては「ステップアップ研修」で、個々のレベルの達成度合いに応じた教育を行っています。高レベルに達したスタッフには、資格取得が非常に難しい「認定サブマネージャー研修」を実施しています。また、教育の専門家である「ストアトレーナー」を各地域の研修店に配属



スーパーバイザーは多方面からオーナー、店長をサポートし、質の高い店づくりを支援しています。

し、スーパーバイザーとストアトレーナーが一体となって加盟店教育にあたることで地域単位のレベルアップも図っています。

その他では、年2回開催の加盟店向けセミナーや毎月発行の加盟店向けの情報誌を通して、成功事例をはじめ、新商品の紹介や陳列のポイント、店舗情報システムの活用法、競争店対策などの最新情報を紹介しています。このような本部のバックアップのもと店舗運営力を強化し、売上向上につなげてまいります。



従業員スタッフの戦力化を目指し、本部は個々のレベルに応じた木目細かい教育を行っています。

## マーケティングイノベーションの推進

(アニュアルレポート P.16~P.18)

「売上を上げる」、「利益を上げる」、そして「構造改革の推進」を3本柱に、マーケティングイノベーションを実行し、成果をあげる考えです。お客様の視点に根ざした、「本当においしい」、「価値のある」商品と「便利な」サービスをご提供するには何をすべきかを常に考え、様々な技術革新をベースとして、素材、産地、製法、便利さにこだわり、商品、サービスを革新し続けてまいります。



取締役マーケティング本部長 中村 元彦

### ■ 売上を上げる取組み

売上を上げる取組みのひとつは、「企画開発商品の強化」です。これまでの仕入販売から、サークルKサンクスの独自性を発揮できるオリジナル商品やサービスを開発する、すなわち企画開発販売への転換を図ることです。前期はサークルKとサンクス共通のプライベートブランド「KACHIAL」を雑貨、文具、菓子のカテゴリで展開しました。その中でも菓子は「ほがら菓たいむ」とネーミングし、食べきりサイズに100円均一という値頃感を付加し、好調な売上を上げています。今後もお客

様にとって本当に「価値がある」商品として、プライベートブランドを育成していく考えです。また、合併を機に6200店超のスケールメリットを活かし、他業種との商品開発やサービスの開発にも積極的に取り組んでいます。商品では、化粧品、タオルなど各分野のトップメーカー10社による商品をイタリアのアパレルメーカーであるベネトンがデザインプロデュースした雑貨を2005年4月より販売しています。一方、サービスでは、他チェーンに先駆けて電子マネー「Edy」決済の取

扱いを2005年4月より全店へ拡大しました。また、Edyを搭載したハウスカード「KARUWAZA CLUB」の会員数も順調に増加しています。今後は会員向けにポイントを付加するなどして、顧客の囲い込みにつなげる考えです。



「ベネトンデザインプロデュースの雑貨商品」  
独自性を発揮できるオリジナル商品の開発に注力しています。



電子マネーEddy付カードをリーダーにタッチするだけで、楽々決済！！

二つ目の取組みは、「おいしさの追及」です。おにぎりや弁当のファーストフードと惣菜、調理パン、調理麺のデリーフーズのレベルアップを図ります。おいしさに徹底的にこだわる商品開発を行うため、工場設備等のインフラの整備も含め、すべての商品の製法、食材、具材を見直していきます。

これらの取組みを通して、サークル K とサンクスにしかない、独自性のある商品や便利なサービス、本当においしい商品の開発で他チェーンとの差別化を図り、売上向上につなげていきたいと考えています。

### ■ 利益を上げる取組み

合併のメリットに最も大きく貢献するのが、ベンダーの集約と物流の統合です。全般的な政策として、ベンダー集約、物流統合、メーカー集約、商品集約の 4 つを合併から 2008 年 2 月期までにカテゴリごと順次進めていく考えです。前期より、加工食品でベンダーと物流の統合をスタートしており、当期には雑貨と冷凍食品でも順次進めることによる合併効果は約 16 億円と試算しています。そして次期には、最も荒利の改善効果が大きいファーストフードとデリーフーズでも着手する計画です。これらの統合を推進することで、中期的に 0.5% の値入改善を見込んでいます。

### ■ 構造改革の推進への取組み

多様化するお客様のニーズを満たすため、常に新しい発想による商品開発と売り方が必要です。当社は合併を機に各部門をサポートする営業企画推進室を設置し、マーケティングサポート部において、様々な市場調査、データ分析、提案を行っています。例えば、商品に二次元バーコードをつけ、携帯電話でそれを読み取ったお客様からのアンケート集計を行い、その結果を次の商品開発に活かす取組みを行っているほか、客層別の購買行動を分析し、販売促進策の構築に役立てています。また、地域ごとにお客様の嗜好が違うことから、地域特性を把握した商品開発を推進する考えです。これらの取組みを通して、お客様のニーズに応えてまいります。

## 【トピック】(アニュアルレポート P.18)

### ■ 引出手数料無料の「ゼロバンク」ATM を設置

ATM はコンビニエンスストアにとって重要なサービスの一つになりました。当社は 1999 年 10 月にファミリーマート等の他チェーンと日本 IBM らと共に「イーネット」を立ち上げ、店舗への設置を進めてきました。しかし、イーネットの ATM はコンビニエンスストアのインフラを活かしきれておらず、提携銀行によって手数料体系が違うなど、必ずしもお客様にとってわかりやすい仕組みとは言えませんでした。そこで当社は独自に調査、研究を行ってきました。

2005 年 3 月、大垣共立銀行との業務提携による当社オリジナル ATM サービス「ゼロバンク」が、愛知県と岐阜県の店舗へ導入開始となりました。「ゼロバンク」という名前の通り、都銀、地銀、信用金庫等、全国約 1600 の金融機関が発行するキャッシュカードをお持ちのお客様は、平日と土曜日の時間内であれば引出手数料が無料という、非常に画期的なサービスが実現しました。

2005 年秋を目処に愛知県と岐阜県の約 1300 店舗に設置してまいります。今後は他の地域でも展開していけるよう、積極的に推進していく計画です。



「ゼロバンクATM」は、平日の時間内であれば引出し手数料ゼロの画期的なサービスを提供しています。

## 企業としての社会的責任の取組み

(アニュアルレポート P.19～P.21)

当社は「わたしたちは、社会に信頼され、成長し続ける企業をめざします」の経営理念を基盤として、合併以降は特にコンプライアンスの徹底や透明度の高い情報開示に取り組んでいます。また、全国 6000 店以上のサークルKとサンクスの店舗網を通じ、地域との結びつきを活かした環境、社会貢献活動にも継続的に取り組んでまいります。これらの責任ある行動と地域社会への貢献により社会的責任を果たすことで、当社を取り巻くすべてのステークホルダーから信頼される企業を目指してまいります。

### コーポレート・ガバナンスの基本方針

当社は株主との関係を中心に、加盟店、取引先、従業員をいずれも重要なステークホルダーと位置付けるとともに、常に「顧客起点志向」で考え、小売業としてなにより地域のお客様の支持と信頼を得ることを重要な経営課題としています。すべてのステークホルダーとの良好な関係を築くとともに、法律上の機能制度を一層強化、改善することに加え、コンプライアンス体制の整備や積極的なディスクロージャーを通じてコーポレート・ガバナンスを充実させていきたいと考えています。

当社は監査役制度採用会社の経営体制を基本に、取締役の人数を 10 名程度の適正規模とすることで総合的な観点から意思決定を行っています。2005 年 5 月 25 日現在、10 名の取締役によって取締役会を構成する一方、常勤監査役 3 名を含む 5 名の監査役を配置して、充実した業務監査を行える体制としています。また、社外取締役、社外監査役としてそれぞれ 1 名を親会社であるユニー株式会社の取締役より招聘し、グループ間での意思疎通を図っています。

なお、当社は合併を機に経営責任と執行責任を明確にするため執行役員制度を導入しており、2005 年 5 月 25 日現在の執行役員数は 6 名となっています。

### 社内体制の整備

当社は、合併を機に法務部を新設して文書管理を充実させました。また、コンプライアンス室を設け、これまで以上に加盟店、取引先を含め、グループ全体での遵法意識の啓発に努める一方、2005 年 4 月 1 日に施行された個人情報保護法への対応など、社内管理体制強化のための具体策に取り組んでいます。さらに、広報IR環境室においては、積極的かつ公平な情報開示をはじめ、同部署が中心となり環境活動、社会貢献活動に誠実に取り組んでいます。

### 環境への取組み

当社は本部、地区事務所、そして全店舗で省エネルギー、省資源、廃棄物の削減、商品の配送回数の低減や低公害車の導入促進などに継続的に取り組んでいます。また、2005 年 2 月には、従来サークル K とサンクス



高品質で安心・安全なオリジナルブランド「KACHIAL」の商品

それぞれが個別に取得していた環境マネジメントシステムの国際規格「ISO14001」をサークル K サンクスとして登録しました。



高食品残さを堆肥化し、試験栽培した玉ねぎ

当社では 2003 年春より、食品残さ堆肥化試験に取り組んでいます。当期は、2004 年 7 月に名古屋市内のサークル K 36 店舗より回収したお弁当や惣菜、パンなどの 1 日分の食品残さ、およそ 0.4 トンを約 70 日かけて堆肥化し、農家の協力を得て 2004 年 11 月から玉ねぎを試験栽培しました。2005 年 6 月に収穫した玉ねぎおよそ 1.6 トンは、名古屋市を中心としたサークル K 約 320 店舗にて販売される弁当の食材として利用されました。現在のところ、食品残さ堆肥化の取り組みは試験段階ですが、より多くの農家の協力を得ながら、資源循環型社会の構築に向けて取り組む計画です。

また、春と秋の年 2 回、加盟店や店舗スタッフ、本部社員が一体となり「クリーンアップキャンペーン」として、公園や海岸など各地域の美化活動を行っています。2005 年 4 月から 5 月にかけて、全国約 50 会場にて約 1,600 名が参加しました。

### 社会貢献への取り組み

多くのお客様との接点となるコンビニエンスストアとしてのインフラを活用し、サークルケイとサンクスの全店舗での店頭募金活動に加え、人道支援を目的として、企業活動から得られる利益の一部を NPO へ寄託し、その活動を支援しています。

#### 【店頭での募金活動】

通例の寄託先に加え、当期は台風や地震などの国内外の突発的な災害による被災地への義援金寄託を行いました。

	実施期間	募金寄託先	募金額
サークルK	03 年 4 月～7 月	全国盲導犬施設連合会「全国盲導犬普及キャンペーン」	23,776,110 円
	03 年 8 月～11 月	日本赤十字社「海外被災者救援募金」	
	03 年 12 月～04 年 3 月	クリーンアップ全国事務局(JEAN)「環境保全募金」	
サンクス	03 年 3 月～04 年 2 月	財団法人日本ユニセフ協会	28,327,060 円
<b>サークルKサンクス合計</b>			<b>52,103,170 円</b>
	実施期間	支援先	義援金額
サークルK サンクス	04 年 9 月～10 月	三重県豪雨被害者支援	2,356,357 円
	04 年 10 月～11 月	新潟中越地震・台風 23 号被害者支援	41,832,049 円
	04 年 12 月～05 年 1 月	スマトラ沖地震・津波被害者支援	22,980,578 円



【NPOへの支援活動】

\*特定非営利活動法人 国境なき子どもたち (KnK)

カンボジアやベトナムなどの恵まれない子供達を受け入れる自立支援施設「若者の家」を運営

\*特定非営利活動法人 学校をつくる会 (JHP)

カンボジアを中心に学校建設や修復のボランティア活動を展開

カンボジアの子供達へ

2校目の小学校を贈呈

2003年12月の1校目に続き、2004年11月には2校目の「みんなの夢学校」が開校し、約1,200名の子供達が学習しています。



2004年11月、2校目となる  
「みんなの夢学校」が開校

\*特定非営利活動法人 ファミリーハウス

小児がんなど難病と闘う子供達とその家族のために宿泊施設を提供し、経済的負担を軽減

## 財務セクション

経営者による経営成績と財政状態の分析では、「キャッシュ・フロー」を除くすべての記述を前期または、次期との比較をするため便宜的に**Bのベース**<sup>(注)</sup>に基づいて記述し、それをサークルKサンクスの1年間の経営成績としています。よって、**Aのベース**<sup>(注)</sup>に基づいたアニュアルレポートP. 42～P. 58の財務諸表とは一致しません。詳細は和訳P.18「2005年2月期の経営成績について」をご覧ください。

### (注)A ベース、B ベースについて

**Aベース:** **上期** 存続会社サークルK単体経営成績 + **下期** 合併後のサークルKサンクス連結経営成績

- ・監査対象のアニュアルレポートP. 42～P. 58の財務諸表、またそれに付随するNotesはAのベースに基づいています。
- ・Aのベースには、サンクスの上期(2004年3月1日～8月31日)の経営成績は含まれていません。

**Bベース:** **上期** 合併前のC&S連結経営成績 + **下期** 合併後のサークルKサンクス連結経営成績

- ・経営者による経営成績と財政状態の分析のうち「キャッシュ・フロー」を除くすべての記述と、アニュアルレポートP. 60～P. 62のご参考の非監査対象の財務諸表はBのベースに基づいています。

## 経営者による経営成績と財政状態の分析 (2005年2月28日現在)

(アニュアルレポート P.24～P.41)

### 店舗の業績

#### 〔売上高と既存店前年比〕

新店の寄与によりサークルKとサンクスの加盟店を含むチェーン全店売上高は、前期比 2.7%増加の9,074億7百万円となりました。しかしながら、新店が計画比54店ショートした影響が大きく、計画ベースでは62億円下回る結果となりました。エリアフランチャイザーを含むグループ合計では前期より1.6%増加の1兆1,094億2千8百万円となりました。

一方、既存店前年比は、上期は春先から天候に恵まれたことに加え、夏の猛暑の効果もあり、飲料や冷やし麺などの夏物商品が好調だったことから、サークルKサンクスで0.0%と堅調に推移しました。しかし、下期には相次ぐ台風の上陸や暖冬の影響もあり、通期の既存店前年比はサークルKサンクスで-0.9%となりました。チェーン別では、サークルKは年間を通して比較的売上が好調だったことから0.3%でしたが、サンクスは酒免許自由化に伴う競争激化による酒の売上不振と、北

海道、東北の苦戦が続いていることから-2.3%となりました。

次期2006年2月期の見通しですが、日本経済は緩やかな回復基調にあるものの、定率減税の縮小や社会保険料の負担増など景気への影響も懸念されることから、消費マインドの本格的な回復にはまだ時間がかかるものと思われます。また、コンビニエンスストア業界においても食品スーパーの営業時間延長やドラッグストアの店舗増加など異業種との競合も一層激化しています。このような当社を取り巻く厳しい経営環境を考慮し、通期のサークルKサンクスの既存店前年比を-0.9%、チェーン別ではサークルK-0.5%、サンクス-1.5%と予想しています。これを前提に加盟店を含むチェーン全店の売上高は前期比2.9%増加の9,335億1千万円、また、エリアフランチャイザーを含むグループ合計では前期比2.8%増加の1兆1,400億円を見込んでいます。

コンビニエンスストア業界の既存店前年比は、個人消費の低迷と異業種との競争激化などの影響を受け 2002/2 期より各社の前年割が続いていましたが、当期はサークルKとファミリーマートが前年を上回りました。その他のチェーンは猛暑の効果も限定的で当期も前年を下回る結果となりました。

## 店舗の状況

### 〔開閉店と期末店舗数〕

当期も店舗の採算を重視しつつ、立地はもとより、酒やたばこ販売の免許取得、駐車場の併設など競争力のある質の高い店舗開発に努めました。上期はほぼ計画通りに出店することができましたが、前期より出店時の店舗採算をより重視していることに加え、立地と加盟候補者の確保が共に厳しく、通期の出店はサークルKサンクスで 346 店と計画を 54 店下回る結果となりました。チェーン別ではサークルKが計画比-22 店の 193 店、サンクスは計画比-32 店の 153 店でした。新店日販はサークルKでは前期比 8 千円減少の 439,000 円、サンクスでは特に北海道と東北へ出店した店舗が苦戦したことから前期を 1 万 8 千円下回る 435,000 円と伸び悩みました。

その一方で、集客が見込め、お客様により利便性を提供できる新しい立地への店舗展開を行いました。当期は病院内、駅構内、高速道路のパーキングエリアをはじめ、2005 年 2 月に開港した中部国際空港の旅客ターミナルにはサンクス、貨物棟にはサークルKを出店しました。

また、店舗の周辺環境の変化に対応し、既存店舗の競争力を維持するためにより良い立地への店舗の置き換え、リロケートを当期も推進しました。サークルKでは主力の中京地区を中心に 51 店、サンクスでは関東以北を中心に 14 店で実施しました。

前期は構造改革に伴う施策の一環で不採算店および不振となる恐れのある店舗の整理を大幅に行いましたが、不採算店の整理が一段落した当期の閉店数は例年並のペースに戻り、サークルKサンクスで 223 店を閉店しました。

当期末のサークル K サンクスの店舗数は 123 店純増の 5,128 店、エリアフランチャイザー 14 社では 64 店純増の 1,211 店、グループ合計では 6,339 店となりました。なお、当期は新たに熊本県へも出店を果たし、出店エリアは 36 都道府県となりました。

次期も店舗採算を重視しつつ、質の高い出店を行う方針としており、サークルK195 店、サンクス

175 店、サークルKサンクスで 370 店の出店を計画しています。出店の基本戦略はドミナントの再構築とリロケートの継続的な推進です。ドミナントの再構築では、それぞれのチェーンの主力地域である中京と関東を中心に行い、リロケートはサークルKサンクスで 91 店を計画しています。また、2005 年 3 月の組織改編に伴い、開発統括本部内に「ニューエリア」を新設し、未出店地域への出店をスピードを持ってスムーズに行う体制を整えました。これらにより次期の出店計画の達成を目指します。なお、期首時点での契約残数はサークルKサンクスで 186 店です。一方、閉店数は 208 店を計画していますので、162 店の純増を見込んでいます。

この結果、2006/2 期末のサークルKサンクスの店舗数は 5,290 店、エリアフランチャイザーを含むグループでは 6,571 店となる予定です。

2005 年 2 月期の大手 5 チェーンの開閉店の状況は、前期に大量閉店を行い店舗純減となったサークル K とサンクスも当期は純増に転じ、各チェーンともに店舗純増となりました。しかしながら、出店状況は各社共に厳しく、計画対比では出店未達、閉店増となっており、店舗純増ペースが落ちています。

### 〔条件別店舗数〕

競争が激化する中、競争力のある質の高い出店はもとより、既存店の競争力維持のためには酒、たばこの免許品の取得や駐車場の併設などの店舗機能の追求が欠かせません。酒あり店比率は前期より規制緩和となった酒免許の自由化の追い風を受け、サークルKが前期より 8.0 ポイントアップ、サンクスでも前期は閉店した店舗に酒あり店が多かったため減少したものの、当期は前期比 5.7%増と順調に比率を伸ばすことができました。しかし、元来酒あり店比率がコンビニエンス業界中最も高いサンクスは、酒免許の自由化が逆風となり酒の売上不振が続いています。

たばこあり店比率はサークルK、サンクス共に順調に伸びています。特にたばこあり店比率が 91.9%に上るサークルKでは、たばこの売上も非常に好調です。

駐車場併設店も店舗競争力の強化には欠かせない店舗機能となっています。併設はもとより、ここ数年は駐車場の拡張も多くなっています。特にロードサイドなど郊外の店舗構成比が高いサークルKの駐車場併設店比率は 93.3%と、サンクスの 57%に比べ高くなっています。

### 〔売上の状況 平均日販と客数、客単価〕

両チェーンの客数、客単価の傾向として、サークルKは郊外型の店舗構成比が高いことから、サンクスに比べ客数は低く、客単価は高い傾向にあります。一方、サンクスは都心・オフィス立地の店舗構成比が高いことから、サークルKに比べ客数は高く、客単価は低くなっています。

客数は両チェーン共に前期より増加しましたが、客単価は長引く消費低迷の影響による買い上げ点数の減少で当期も減少しました。消費マインドの本格的な回復にはまだ時間がかかることから、この傾向は当面続くものと予想しています。

平均日販はサークルKでは既存店前年比がプラスに転じたように、既存店と全店それぞれで前期を上回りましたが、サンクスでは売上が振るわなかったことから既存店、全店それぞれの平均日

販は前期を下回る厳しい結果となりました。

当期の各チェーンの全店日販は、依然としてセブン-イレブンが60万円台と2位以下のチェーンを引き離しています。その他4チェーンは、前期に高額ハイウェイカード販売中止の影響などで落ち込みましたが、当期はサンクスを除く3チェーンが回復しました。一方、新店日販でもセブン-イレブンに4チェーンが続いていますが、その差は全店日販よりも小さくなっています。

### 〔商品の状況と値入率〕

当期のファーストフードは弁当が不振だった米飯は伸び悩みましたが、カウンターフーズは好調で、ファーストフード全体では前期を上回りました。猛暑だったこともあり、ソフトドリンクなどの飲料が好調だったものの、菓子全般、インスタントラーメン、サンクスでは酒などが伸び悩み、加工食品全体では若干ながら前期を下回りました。非食品では、引き続きたばこが好調でしたが、化粧品等の日用雑貨全般が不振で、非食品全体では前期に比べ大きくマイナスとなりました。当期は前期のような高額ハイウェイカードの販売中止による影響もなく、また店舗純増となったことから全商品の売上は前期に比べサークルKは2.0%増加、サンクスは0.0%となりました。

### （ファーストフード） 米飯、調理パン、調理麺、惣菜、カウンターファーストフード

商品の質の向上に重点を置き、おにぎりではふっくら感を追求した製法や素材にこだわり、おいしさを追求しました。また弁当では、サークルKはおにぎりに引き続き、弁当でも素材にこだわった「極シリーズ」を展開しました。一方、サンクスではチルド弁当ならではの食材の質を活かした弁当が好評を博しました。しかし、おにぎりは引き続き好調でしたが、弁当は伸び悩み、米飯全体では前期をわずかに下回る結果となりました。

サークルKでは年間を通してリニューアルや販売促進を行った惣菜が好調に推移しましたが、調理麺は伸び悩みました。反対にサンクスでは、パスタが好調だった調理麺は前期を上回りましたが、惣菜と調理パンは不振でした。しかし、積極展開したカウンターフードの好調にも牽引され、ファーストフード全体の売上前期比はサークルK0.3%、サンクス2.2%と共に増加しました。

### （生鮮食品） 牛乳・チルド飲料、菓子パン、食パン、デザート、生鮮・加工食品

オリジナルパンの売上は、サークルKではリニューアルを行ったことが奏効し、売上は好調に推移しましたが、サンクスでは一巡感から伸び悩みました。牛乳・チルド飲料は、ペットボトル飲料に比べ割安感のある紙パック飲料を中心に当期も両チェーン共に好調で、生鮮食品の売上前期比はサークルK1.2%、サンクス1.0%でした。

### （加工食品） 酒類、ソフトドリンク、菓子、ラーメン、アイスクリーム、乾物など

猛暑の恩恵を受け、ソフトドリンクやアイスクリームが上期を中心に好調でした。食べきりサイズか

つ値頃感のあるオリジナル菓子「ほがら菓たいむ」は好調だったものの、ガムやチョコレート、スナック菓子などは伸び悩みました。また、酒免許の自由化の恩恵を受けたサークルKは、酒の売上が前期比 7.2% 伸長しましたが、サンクスは酒あり店が増加したにも関わらず、競争の激化で業界 No.1 の酒あり店比率の優位性が薄れ、酒の売上は前期より 9.3% 減少し、依然として不振が続いています。この結果、加工食品の売上前期比はサークルKは 0.5% 増加しましたが、サンクスは 2.6% 下回りました。

#### **(非食品)** 雑誌・新聞、DVD ソフトウェア、タバコ、化粧品、雑貨類

当期もタバコの売上は非常に好調に推移しました。また、ヒット映画を中心に DVD ソフトの取扱いも増え、順調に売上を伸ばしています。「信頼」「価値」「安心」をコンセプトとし、地球環境にも配慮したプライベートブランド「KACHIAL」を当期から雑貨のカテゴリーで展開しましたが、引き続き雑貨の売上は不振です。しかし、サークルKサンクススペースで売上構成比の 17% を占めるたばこの売上前期比が 8.6% 増加した影響が大きく、非食品の売上前期比はサークルK 5.3%、サンクス 3.3% と前年を上回りました。

#### **(サービス)** ハイウェイカード、チケット、切手、宅配便

両チェーン共に各種プリペイドカードやハイウェイカード、映画チケットは好調でした。サークル K は特に高額ハイウェイカード販売終了の影響が前期で一巡したことにより、ハイウェイカードの売上が前期比 10.7% 増加したほか、カタログギフトも好調でサービスカテゴリーの売上前期比は 1.0% 増加しました。一方、サンクスは宅配便の売上低下やカタログギフトが全般的に伸び悩んだことなどから、サービスカテゴリーの売上前期比は -5.2% と落ち込み、売上構成比も対前期比で 1 ポイント低下しました。

#### **(値入率)**

合併を機にマーケティング本部がひとつになり、6000 店ベースでの商談を行ったことで、各カテゴリーごとの値入は改善しました。しかしながら、比較的値入の高い菓子などの加工食品や雑貨の売上不振による売上構成比ダウンと、低値入のたばこの売上好調による売上構成比の上昇で、当期のサークル K サンクスの値入率は前期比 -0.1% の 28.8% となりました。チェーン別では、サークル K はたばこの売上がサンクス以上に好調で、売上構成比が上昇したことによる影響が大きく、28.4% と前期を 0.2 ポイント下回りました。一方、サンクスは下期より開始した加工食品を中心としたベンダー・物流の統合効果の寄与と、たばこの売上構成比がサークル K ほどには高くないこともあり、29.3% と前期より 0.1 ポイント改善しました。

次期も値入の低いたばこやチケットなどのサービス商品の売上構成比の伸長が予想されますが雑貨や菓子のプライベートブランド「KACHIAL」並びに「ほがら菓たいむ」などのオリジナル商品の比率を引き上げることに加え、合併を機にベンダー・物流の統合を推進していることなどで、サー

クルKとサンクスともに前期より0.15ポイントの改善を見込んでいます。

5年間の各チェーンの値入率(荒利益率)の推移では、サンクス、セブン-イレブン、ローソンの3チェーンが前期より0.1ポイント改善しましたが、サークルKは0.2ポイント、ファミリーマートは0.1ポイント悪化しました。

### エリアフランチャイザー

当社は本社直轄とエリアフランチャイザーによるトータルでの店舗展開を行っています。このエリアフランチャイザーとは、地元有力企業と合弁会社であるエリアフランチャイザーを設立し、当社からのノウハウ提供、指導を受けて特定地域内でフランチャイズ事業を行うものです。

当社は開発や運営、会計の指導をはじめ、商品、情報システム等の供給を行い、その対価としてエリアライセンスフィーを受領しています。

2005年2月末現在、エリアフランチャイザーは併せて14社、店舗数は1,211店、出店地域は22都道府県に及んでいます。また、商品政策や店舗ネットワークに関しては、エリアフランチャイザーを含むグループとして最大限のスケールメリットの享受を図っています。

第1四半期まで連結子会社であったシーケー東北株式会社は、2004年6月1日付で合併前のサークルケイ・ジャパン株式会社に吸収合併されました。また、サンクス青森株式会社とサンクス西埼玉株式会社は当期より連結子会社となりました。当期の営業利益はそれぞれ3千1百万円と6千8百万円と黒字となりました。

2005年7月1日をもって株式会社サンクスアンドアソシエイツ栃木とのエリアフランチャイズ契約は、会社分割により新たに設立される株式会社サンクス北関東に承継されました。また、同日に当社は(株)サンクス北関東株式100%を取得し、完全子会社としました。

エリアフランチャイザーの経営については独自性を尊重していますが、グループの視点で投資採算を見極め、必要に応じて人や資金を投入してエリアフランチャイザーを支援する必要性が出てきました。今後はエリアフランチャイザー各社との連携をさらに深め、さらに経営指導の強化を図ってまいります。

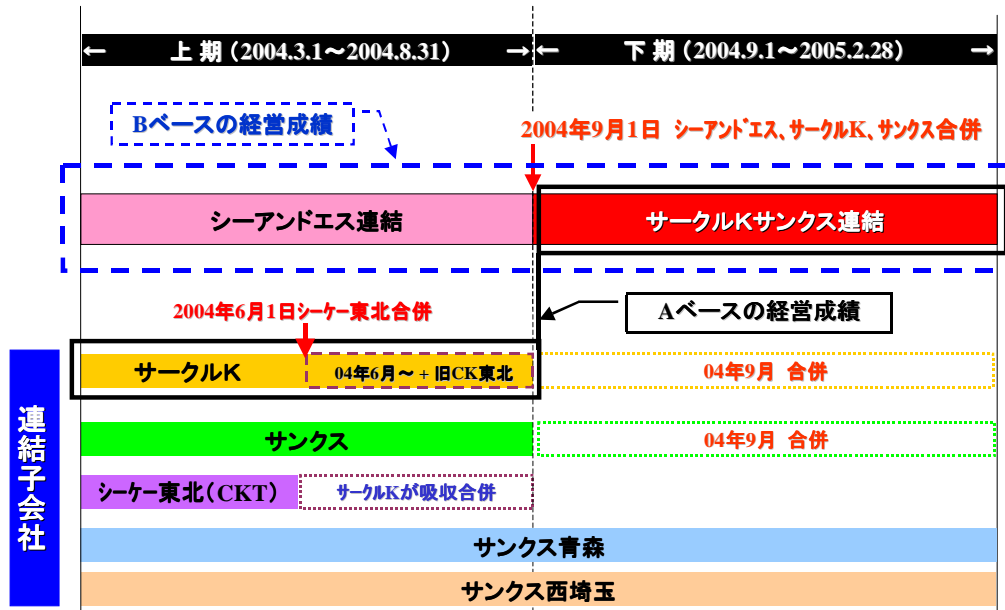
### 2005年2月期の経営成績について

当期の連結経営成績は、期中にサークルケイ・ジャパン株式会社を存続会社として、株式会社シーアンドエス、株式会社サンクスアンドアソシエイツ3社が合併した影響から、**Aベース**のP.42～P.58の財務諸表の数値は、存続会社のサークルKの上期単体決算とサークルKサンクスの下期連結決算を合算したものであり、上期のサンクスが抜け落ちています。そのため、**Aベース**の経営成績は、前期または次期と比較することは適当ではありません。当社の実体を表す数値は、合併前上期のシーアンドエス連結数値と、合併後下期のサークルKサンクス連結数値を合算した**Bベース**の数値となります。**Bベース**の数値については、P.60～P.62の参考をご覧ください。

**Aベース:** 上期 存続会社サークルK単体経営成績 + 下期 合併後のサークルKサンクス連結経営成績

**Bベース:** 上期 合併前のC&S連結経営成績 + 下期 合併後のサークルKサンクス連結経営成績

**■ 実質ベースの経営成績について**



**連結経営成績**

連結営業総収入は1,768億4千3百万円と前期比4.3%増加となりました。新店の寄与と当期より連結子会社が2社増えたことで加盟店からのロイヤリティ収入が34億9千3百万円、また期中に直営店数が増加したことで直営店の売上高が37億3千万円増加しました。

連結の販管費は連結子会社増加の影響が25億円あったものの、あらゆる面で経費節減に努めました。また、1998年に当時のサークルケイ・ジャパン株式会社が株式会社サンクスアンドアソシエイツの株式を取得した際の「のれん代」である連結調整勘定償却費が、合併による新会社ではなくなったこともあって、連結販管費は前期比24億2百万円増加の2.3%の伸びに押さえることができました。これにより、連結営業利益は前期比8.7%増加し、243億8千5百万円となりました。

当期は前期に行った大量閉店で不採算店の整理が一段落し、閉店数は例年並のペースに戻ったことにより、解約損害金及びリース解約損が前期比25億2千2百万円、閉店に伴う固定資産処分損が10億8千3百万円減少しました。この結果、税金等調整前当期純利益は前期比48.4%増加の221億5千万円、当期純利益は126億5千4百万円と前期比65.4%と大幅な増加となりました。

次期、2006年2月期の見通しですが、連結営業総収入は店舗数が増加することで1,815億8千万円を見込んでおります。利益面では販管費の節減に努め、連結営業利益は276億2千万円、連結当期純利益125億5千万円を見込んでいます。

なお、次期は固定資産の減損に係る会計基準を早期適用することに伴い、従来の会計処理に比して、減価償却費およびリース料が6億8千万円減少し、固定資産減損として特別損失が46億5千2百万円発生する見込みです。また、ユニグループ厚生年金基金代行部分返上に伴う退職給付会計処理は、2005年2月期末日現在行われたと仮定した場合の試算で特別利益14億9千2百万円が見込まれます。さらに、事業税外形標準課税制度の導入に伴い、事業税引当金繰入として計上される金額のうち、資本割および付加価値割に対応する負担相当額は販売費及び



一般管理費として5億5千万円計上される見込みです。以上のような会計処理の変更等に伴い、従来の方法に比して、連結営業利益が、1億3千万円増加し、連結当期純利益が15億円減少する見込みです。

### 連結財政状態

流動資産は前期末より57億3千3百万円増加し、809億6千3百万円となりました。これは主に手元流動資金である現金及び預金と有価証券の合計が68億6千3百万円増加したことによるものです。また、加盟店貸勘定は前期末比3千6百万円の減少の35億6千4百万円となりましたが、サンクス青森とサンクス西埼玉が新たに連結子会社として加わったことによる1億2千4百万円が含まれており、この影響を除くと前期末比1億6千万円の減少となりました。

有形固定資産は店舗数増加に伴い、建物及び構築物の増加を中心に前期末より26億2千9百万円増加し、423億5千4百万円となりました。なお、連結子会社2社が増えた影響額は14億6千2百万円です。

投資その他の資産は前期末比121億7千9百万円減少し、777億3千9百万円でした。当期は店舗純増となったことに加え、連結子会社2社増加の影響額8億3千7百万円があったことで、店舗賃借に伴う長期差入保証金が20億2百万円増加しました。一方、今回の合併によりシーアンドエスとサンクスの間で生じていた連結調整勘定がなくなったため、連結調整勘定は前期より107億9千5百万円減少しました。なお、当期の連結調整勘定4億2千9百万円はその他の連結子会社に対するものです。

流動負債は前期末比33億5千1百万円減少し、725億2千6百万円となりました。買掛金は前期末比18億7千6百万円、未払金は前期末比10億4百万円減少しましたが、これは2004年2月期が閏年で例年に比べそれぞれ残高が大きかった反動によるものです。その他では、主に店舗での公共料金等の取扱い金額の増加で預り金が9億2千3百万円増加しましたが、役員退職慰労金は合併によりシーアンドエスやサンクス分を清算したため、2億6千1百万円減少しました。なお、短期及び長期借入金は連結子会社の借入です。

株主資本は当期純利益126億5千4百万円を計上したものの、当期の合併による清算があったことで、前期末比9億2百万円減少の1,100億4千4百万円でした。株主資本比率は54.7%、1株当たり株主資本は1,276.63円となりました。

### キャッシュ・フロー（Aベース）注：和訳 P.18「2005年2月期の経営成績について」御参照）

営業活動によるキャッシュ・フローは、120億3千4百万円の収入超過となりました。これは、税金等調整前当期純利益が166億4千2百万円と合併の影響により大幅に増加し、営業債務の減少の主な要因である買掛金が減少したことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、107億8千3百万円の支出超過となりました。これは主に新規出店や既存店の機能改善などによる有形固定資産の取得による支出65億6千7百万円、新店にかかわる保証金の差入による支出49億8千3百万円の発生によるものです。

なお、営業活動によるキャッシュ・フローから、投資活動によるキャッシュ・フローを差し引いたフリーキャッシュ・フローは12億5千1百万円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、中間配当に相当する合併交付金として13億7千6百万円を、合併前に㈱シーアンドエスへ配当金11億4百万円を支払ったため、28億6千5百万円の支出超過となりました。

現金及び現金同等物の期末残高は240億3千9百万円増加し、588億2千万円となりましたが、合併および合併による新規連結子会社の増加に伴う増加額が256億5千3百万円なっており、その影響を除くと現金及び現金同等物はこの1年間で16億1千4百万円の減少となりました。

### 株主還元について

当社は高い成長性の維持と経営基盤強化のための内部留保を充実させながら、業績に沿って株主の皆様へ利益還元を行ってまいります。安定配当を維持することを第一と考えておりますが、利益の伸びに応じて連結当期純利益の約20%を配当として還元し、将来的には配当性向を30%に高める方針です。

当期は期中に合併をしたため、中間配当相当額として合併交付金1株当たり16円に加え、期末配当金は合併による記念配当2円を含め、前期より4円増配し20円としました。この結果、年間配当金は36円、配当性向は24.6%となりました。

引続き新店開発をするほか、競争力強化に向けた既存店の活性化、新規商品の什器設備、また2007年2月期に計画の新システム導入への投資のため、内部留保が必要であることから自社株買いは当面行わない方針ですが、利益成長に見合った増配等による株主還元を検討してまいります。

### 今後の見通し

同業の競合はもちろん、新業態の台頭や食品スーパーの営業時間延長、ドラッグストアの店舗増加等、異業種との競合も激化していることなどで、新規出店、既存店の売上ともに伸び悩み、依然として厳しい経営環境が続いています。成熟化したコンビニエンスストア業界の急速な環境の変化に対応するためには、一層の統合を進める戦略への転換を図る必要があると考え、当社グループは2004年9月1日に合併をしました。

当期の合併実現で当社グループは統合の第1段階を達成しましたが、統合の効果をより発揮するために、2006年2月期を第2段階、2007年2月期を第3段階として統合を推進し、2007年2月期までにベンダーおよび物流の集約、情報システム、人事諸制度など全ての業務プロセスを完全に一本化することを目指しています。

次期2006年2月期を「合併効果実現」の年と位置付け、当期の合併による業績面の効果を高める施策を推進します。そのために社内でもスピードをあげて一層の統合を進める必要があると考え、2005年3月に組織改編を行いました。従来「サークルK」「サンクス」とブランド別に組織を統括していた事業本部制を廃止し、新組織では機能別に運営統括本部と開発統括本部を設置しました。新たな組織体制のもと、合併効果の最大化を目指し、より一層の統合を推進するほか、競争優位の実現に向けて開発力と運営力の強化を図ると共に、差別化となる商品やサービスの開発に注力します。これらの施策の実行により、毎年10%以上の利益成長を目指してまいります。