

アニュアル レポート 2007


～和 訳～

“Aiming to Improve Quality”

— 質の向上を目指して —



【目次】	ページ番号	
	アニュアルレポート	和訳
●●株主・投資家のみなさまへ(社長メッセージ)	P. 2～P. 8	P. 1～P. 3
●●「質の向上」の実現に向けて	P. 9～P.21	P. 4～P.11
＊新経営ビジョン	P. 10	P. 4
＊当社が目指すべき3つの方向性	P.11～P.12	P. 4～P. 5
＊2008年2月期は徹底した質の向上を図る	P.12～P.19	P. 6～P. 9
・組織改編を実施	P.12～P.13	P. 6
・不採算店舗の整理を断行	P.13	P. 6
・店舗の質、採算性を最優先した店舗開発	P.13～P.15	P. 6～P. 7
・加盟店の支援強化の取組み	P.15～P.16	P. 7～P. 8
・商品・サービス強化の取組み	P.16～P.19	P. 8～P. 9
・次期システム導入開始	P.19	P.10
＊新業態、ニューコンセプトストアの開発と育成	P.20	P.10
＊当社の中期的な成長イメージ	P.20～P.21	P.11
●●コーポレートガバナンス	P.22～P.25	P.12～P.13
●●企業としての社会的責任の取組み ～環境・社会貢献活動～	P.26～P.27	P.14～P.15
●●経営者による経営成績と財政状態の分析	P.28～P.43	P.16～P.24

※「経営者による経営成績と財政状態の分析」のマーク  は「投資家ガイドブック 2007年」を現しており、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.8)

合併から 3 年、当社を取り巻く環境は競争の激化に加え、少子高齢化や消費の二極化など社会構造の変化によるお客様ニーズが多様化し、厳しさを増しています。このような厳しい環境においても勝ち残っていける企業を目指し、サークルKサンクスは新社長のもと新たなスタートを切りました。徹底した「質の向上」を図るとともに、すべてのステークホルダーに「WAKU WAKU」感をご提供できる企業を目指し、スピードを上げて改革を進めてまいります。

●● 社長就任にあたって ●●

このたび、代表取締役社長に就任いたしました中村元彦(なかむら もとひこ)でございます。

私は入社以来 25 年間、一貫してコンビニエンスストアの成長とともに歩んでまいりました。入社当初はまさにコンビニエンスストアの誕生期であり、当時の流通業界において次々と革命を起こし、成長を続けていました。しかし、コンビニエンスストアを取り巻く環境やお客様ニーズは大きな変化を遂げ、当社の経営環境は一層厳しい状況となっています。



このような中で当社がコンビニエンスストア業界で存在意義を発揮し、本当に強い企業となるかどうかはこの 2~3 年が勝負だと考えています。コンビニエンスストアがかつて流通革命を起こしたのと同様に、今こそこれまで統合作業に費やしていた内向きのエネルギーを外に向け、大きな改革を起こしたいと決意を新たにしております。

●● 2007 年 2 月期を振り返って ●●

当期は、「営業力の強化」を重点課題として取り組みましたが、店舗開発では加盟候補者の確保が難しく、出店数は計画を 51 店下回る 328 店、また新店日販(単体ベース)も 39.4 万円と 40 万円を割り込み、量・質の両面で課題を残す結果となりました。既存店の売上は春先より天候に恵まれず、長梅雨やハイウェイカード販売終了の影響もあって上期は伸び悩みましたが、下期には積極的な販売促進活動の効果に加え、暖冬の恩恵もあって回復傾向となりました。しかしながら、出店の計画未達、新店日販の伸び悩みによる影響が大きく、チェーン全店売上高は 9,112 億円と前期を 0.9% 下回りました。また、加盟店の売上向上のための販売促進費用を積極的に投入したことや、不採算店舗を中心に前期を 67 店上回る閉店をしたことによる費用が増加した結果、営業利益は前期比 10.4% 減少し 231 億円、当期純利益は前期比 11.0% 減少し 102 億円と減益となりました。

業績では厳しい結果となりましたが、ファーストフードとデイリーフーズのベンダー・物流統合を計画通り進めたほか、次世代への取り組みでは新業態「99 イチバ」の出店加速、実験店「Fork Talk」の出店、また ATM の設置を関東 4 県の店舗へも拡大するなど、当社の次への成長へ向けての成果を上げることが出来ました。

●● 当社が目指すべき3つの方向性 ●●



当社を取り巻く環境は引き続き厳しく、「営業力の強化」を重点課題として取り組んでいるものの、前述の通り既存店売上前年比、出店数や新店日販、商品イノベーションの面でいまだ満足な結果を得られていないのが現状です。こうした状況の中、当社は新経営ビジョンとして「WAKU WAKU(ワクワク)のある企業」と「質の向上」の2つを設定しました。新たなステージへ突入したともいえるコンビニエンスストアへのニーズや期待感にお応えするため、すべてのステークホルダーに「WAKU WAKU」感をご提供し、かつ厳しい競争環境でも生き残っていける企業となるため徹底して「質の向上」を図ってまいります。

この新経営ビジョンを実現するため、当社が目指すべき方向性として次の3つを定めました。

- (1) チェーン全店売上高の拡大を優先するのではなく、「営業利益率の向上」を最優先課題とする
- (2) 店舗数の拡大を優先するのではなく、一店一店の質の向上を最優先課題とする
- (3) 現在展開する都道府県でのシェア率向上を優先し、シェア率NO.1の都道府県数を拡大する

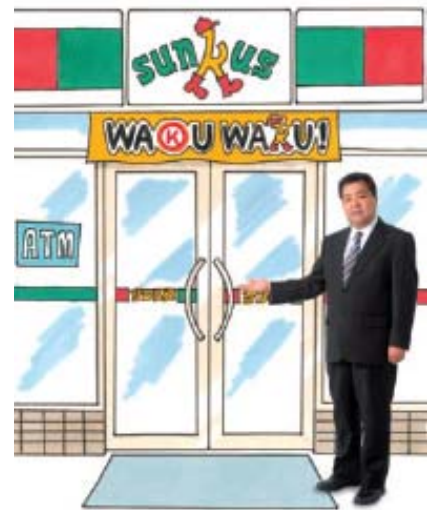
この方向性実現のため、地域戦略の促進、店舗の質向上、加盟店への支援強化、マーケティングイノベーションの実現、そして新規事業および新業態の開発と育成を経営戦略とし、営業力の強化を実現することで、より「筋肉質なチェーン」へ改革してまいります。

●● 今期は「徹底した質重視路線への転換」を図ります ●●

3つの方向性の実現に向け、今期は「徹底した質重視路線への転換」を経営方針とし、「営業力強化」のために様々な改革・改善を行ってまいります。

まず、今期の大きな施策のひとつとして、リロケートを促進しながら不採算店の処理を強化し、前期を93店上回る450店の閉店を断行します。

当社の大きな課題となっている店舗開発においては、何よりも店舗の質と採算性を最優先した出店を行い、地域別に出店戦略を見直すことで、チェーン全体の収益力向上を目指します。また、FC加盟候補者の確保策としては、昨年9月よりスタートした「ベンチャー社員制度」がこれまでのところ順調に推移しており、引き続きこの制度を活用して優良なFC加盟候補者を育成する方針です。さらに、販売促進をはじめとする加盟店への支援もこれまで以上に強化し、売上の向上に繋げてまいります。



合併以降推進している商品のベンダーと物流統合では、今年の夏にはすべての商品の統合が完了します。今後はオリジナル商品のブランド統合や食材統一も進め、さらなる統合効果の創出は

もちろん、おいしさの向上と攻めのマーチャンダイジングを実現してまいります。

下期からは、競争力維持と新サービス導入には欠かせない次期システムの導入を開始します。同時に光ファイバー敷設によるブロードバンド化で、多くの情報を処理できる店舗インフラが整備されることとなります。私は、今後のコンビニエンスストアの成長の鍵を握るのは「サービス」であると考えています。次期システムの導入によって、マルチメディアキオスク端末(MMK)の実験導入や新たな電子マネーの取り扱いなど、お客様の利便性を高める新たなサービスをご提供する計画です。

また、次世代への対応として新業態やニューコンセプトストアの育成にも引き続き取り組んでまいります。今後はここで得られる様々な成功事例を既存のコンビニ店舗にフィードバックし、既存店の強化を図るとともに、これまで十分に取り込めていない客層の獲得につなげたいと考えています。

これらの取り組みには相応のコストと投資が発生するため、今期業績は減益を見込んでおりますが、これらは当社が勝ち残っていくために必要な施策であると私は確信しています。

●● 株主還元の方法について ●●

当社は、安定配当の維持を第一に考えながら、連結当期純利益の25%を配当として還元することを株主還元の基本方針としています。前期には50億円を上限とする自己株式の取得に加え、1株あたり年38円の配当を実施いたしました。今後につきましては、収益環境は依然として厳しい状況ですが、現在当社が取り組んでいる営業力の強化、質の向上の成果や財政状態を見極めながら、多面的な株主還元を検討していく方針です。

●● 腰を据えて改革を進め、サークルKサンクスを強い企業にまいります ●●



コンビニエンスストア業界は、異業種を交え競争が激化していることに加え、社会構造の変化に伴うお客様ニーズの多様化への対応に迫られるなど、今後も厳しい経営環境が続いてまいります。このような状況の中、短期間で本当の意味で質の改善を行うことは出来ません。常に現場に軸足を置きながら改革を起こし、勝ち残っていくために5年、10年と腰を据えて当社の改革を進めていく覚悟です。

私は現在47歳で、当社の取締役の中でも最年少にあたりますが、若さとパワーが私の最大の武器と自負しております。スピードとパワーを持って厳しい環境に立ち向かい、強い体質のサークルKサンクスを築き、業績の向上を実現してまいります。

株主、投資家の皆様におかれましては今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2007年7月
代表取締役社長 中村 元彦

「質の向上」の実現に向けて

(アニュアルレポート P.2~P.8)

コンビニエンスストア業界を取り巻く厳しい環境の中でも勝ち残っていける企業となるため、サークルKサンクスはあらゆる面で「質の向上」を目指してまいります。



●● 新経営ビジョン ●● (アニュアルレポート P.10)

当社は、2004年9月のサークルKサンクス発足時に、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目指します。」と決めました。以来、この経営理念のもと、経営ビジョンとして「持続的安定成長」を掲げ、当社を取り巻くすべてのステークスホルダーから信頼され評価される持続的安定成長企業を目指してまいりました。

しかし、業種業態を超えた競争の激化に加え、社会構造の変化によるお客様ニーズの多様化で、コンビニエンスストア業界を取り巻く環境はますます厳しくなっています。

このように新たなステージへ突入したともいえるコンビニエンスストアへのニーズや期待感にお応えし、かつ厳しい競争環境でも勝ち残っていける企業となるため、当社は新経営ビジョンとして下記の2つを設定いたしました。



- * WAKU WAKU(ワクワク)のある企業
- * 質の向上



また、新たな経営ビジョンの達成度を把握するため、「全店日販 50 万円以上」と「チェーン全店売上高対営業利益率 3%以上」の2つを経営目標としました。

●● 当社が目指すべき3つの方向性 ●● (アニュアルレポート P.11)

新経営ビジョンを実現するため、当社は次の3つの方向性を目指してまいります。



- (1)チェーン全店売上高の拡大を優先するのではなく、「営業利益率の向上」を最優先課題とする
- (2)店舗数の拡大を優先するのではなく、一店一店の質の向上を最優先課題とする
- (3)現在展開する都道府県でのシェア率向上を優先し、シェア率 NO.1 の都道府県数を拡大する



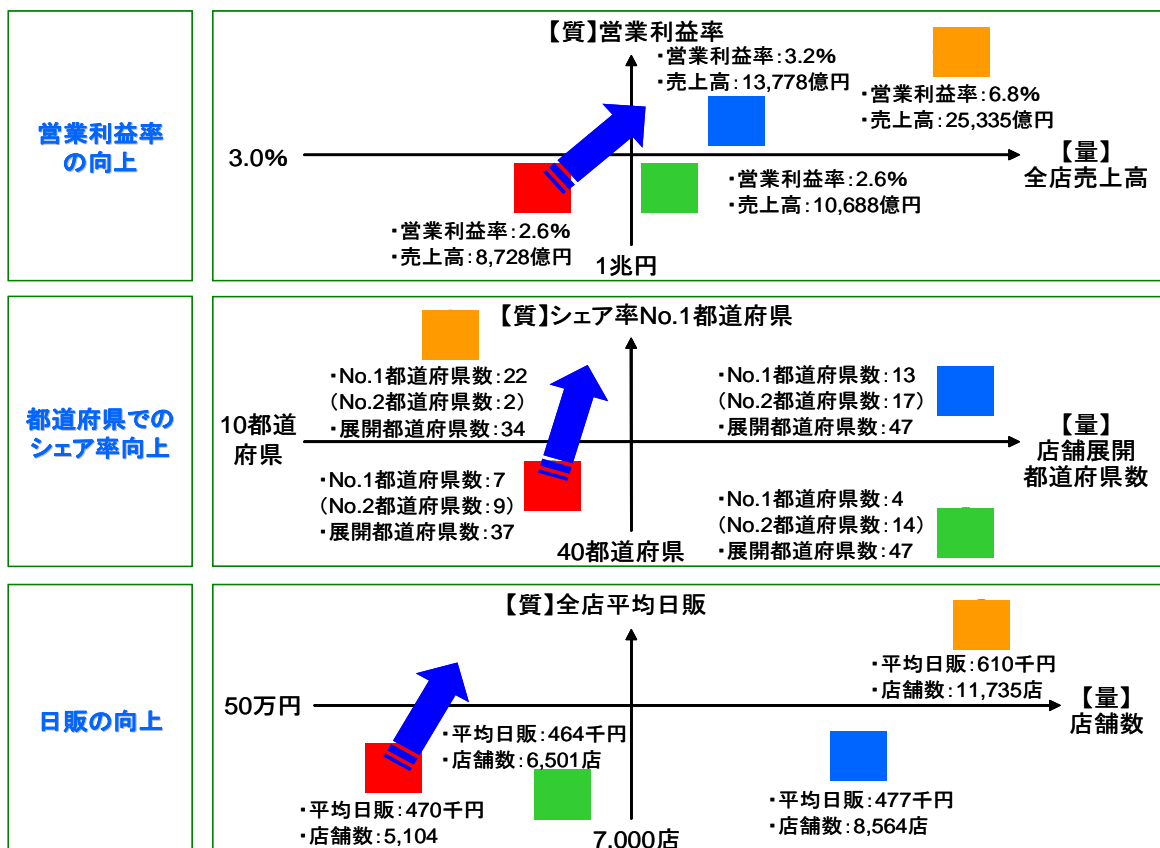
この3つの方向性の実現に向け、中長期的には次の経営戦略のもと様々な改革・改善を断行してまいります。

* 地域別損益管理の促進

→投資対効果、ローコストを徹底し、キャッシュ・フロー、自己資本当期純利益率(ROE)を重視した経営により持続的安定成長を実現する

- * 店舗の質向上
→地域別出店戦略に基づく店舗開発で、チェーン全体の質(日販)の向上を図る
- * 加盟店への支援強化
→店舗活性化投資の拡大、店舗従業員の確保と教育支援など加盟店への支援を強化し、加盟店との信頼関係を構築する
- * 『マーケティング・イノベーション』の実現
→データマイニングを活用し、お客様ニーズに対応した商品の開発や立地特性に対応したこれまでにない品揃えの研究を行う
- * コンプライアンス(法令遵守)重視の経営
→内部統制システムやコーポレートガバナンス体制の整備・構築を推進する
- * 新規事業・新業態を開発・育成
→コンビニエンスストア店舗へ成功事例を還元し、既存店舗の活性化の可能性を探る

【コンビニエンスストア業界での当社のポジショニング】



● サークルKサンクス ● セブン-イレブン ● ローソン ● ファミリーマート

- (注) 1. 「営業利益率の向上」と「日販の向上」は、単体ベースです。
 2. 「都道府県でのシェア率向上」の店舗数には、サークルKサンクスはエリアFCを含み、ローソンは「ナチュラルローソン」と「ローソンストア 100」を含んでいます
 (出所) 2007年2月期各社決算資料、「月刊コンビニ(2007年4月号)」

●● 2008年2月期は徹底した質の向上を図る ●● (アニュアルレポート P.12~P.19)

今期は「徹底した質重視路線への転換」を経営方針とし、不採算店舗など将来リスクへの対応とともに、あらゆる部門における「営業力の強化」を実現することでより強いチェーンへ変革を図ってまいります。

● 組織改編を実施 ● (アニュアルレポート P.12~P.13)

新年度を迎えるにあたり、営業部門の連携をより強化する体制へ組織改編を行いました。まず、運営本部、マーケティング本部からなる営業統括本部に新たに開発本部を編入しました。代表取締役社長である中村自らが営業統括本部長に就き、中村をトップに運営・商品・開発が一体となって営業力強化に取り組む体制が整いました。また、運営本部と開発本部ではそれぞれ4地域に再編し、各地域では2ブランドの運営と開発活動を一括管理します。これにより、地域戦力を強化するとともに、ブランド重複地域におけるコスト・人の再配分を行い、経営効率の向上を図ってまいります。さらに、地区商品部として中日本地区商品部を新設し、地域特性に応じた商品開発を推進する考えです。

● 不採算店舗の整理を断行 ● (アニュアルレポート P.13)

競争の激化によって既存店売上が伸び悩んでいることから、自営店の割合が増加しています。今期は不採算店舗を中心に前期を93店上回る450店の閉店を実施してまいります。なお、今期閉店450店のうち150店はリロケートし、再出店する計画です。

当社は、新規出店に比べ総じて高い日販が期待できるリロケートを推進しています。開発本部と運営本部の連携強化でリロケートを促進しながら、450店の閉店を断行し、全体の底上げを図ってまいります。

● 店舗の質、採算性を最優先した店舗開発 ● (アニュアルレポート P.13~P.14)

店舗開発においてはここ数年、出店数の計画未達に加え、新店日販が低下するなど大きな課題となっています。今期は何よりも店舗の質、日販の向上と採算性を最優先した出店を行うとともに、「ベンチャー社員制度」を活用して加盟候補者の確保も促進する計画です。下記の取り組みを確実に実行することで、今期の新店日販43.5万円を目指してまいります。

(1) 地域別に出店戦略を見直しへ

当社の主力地域であり、高日販が見込める中部と関東においては、新規出店投資を集中させます。新規出店を基本としながら、リロケート出店も実施し、店舗数を純増させていく方針です。一方、売上が伸び悩んでいる北海道・東北では、新規出店よりもリロケート出店を促進することで不採算店舗と同地域の収益性を向上させてまいります。「地域別の出店戦略」表の通り、今期の出店においてもそれぞれの地域でメリハリをつけています。

このように、中期的な出店戦略を見直すことで、チェーン全体の質・収益力の向上を目指してまいります。

【地域別の出店戦略】

エリア	中期的な出店方針	今期出店比率	うち、 リロケート比率
中部・関東	新規出店集中 ⇒ 店舗数純増	7割	4割
関西・中国	新規出店現状維持 ⇒ 店舗数微増	2割	5割
北海道・東北	リロケート・S&Bが基本 ⇒ 店舗数維持～微減	1割	7割

(2) 新店日販の向上を目指す

店舗の質、採算性を最優先した出店を行うため、ローコスト、投下資本利益率(ROI)を重視した開発活動を行います。また、昨年10月にリニューアルした当社独自の立地評価システム「CSR」を活用してまいります。この「CSR」では出店ポイントの商圈・交通量・競合店の分析をはじめ、既存店の過去データをもとに立地タイプ別の客数・客単価をよりきめ細かく予測することで、これまで以上に店舗ポイントの精度を高めることができました。また、前述の組織改編によって、開発本部と運営本部による出店候補物件のダブルチェック体制をこれまで以上に強化してまいります。

(3) 優良な加盟候補者の育成

出店の計画未達の主な要因となっている加盟候補者の確保難への対応については、昨年9月よりスタートした「ベンチャー社員制度」を活用してまいります。この制度は、将来開業していただくことを前提とした契約社員制度で、自営店で経営ノウハウを学びながら、1年後の独立開業を目指すものです。開業準備手数料や研修費の免除をはじめ、独立支援積立制度など、独立を促す特典を設けているほか、開発と運営本部が一体となって研修・教育を行い、独立に向け万全のフォロー体制を取っています。この制度は非常に順調で、制度開始から5月末現在までに45名が入社し、今期は120名の入社を目指しています。

● 加盟店の支援強化の取り組み ● (アニュアルレポート P.15～P.16)

今期はこれまで以上に加盟店を強力に支援し、加盟店と本部の強固な信頼関係の構築と売上の向上を目指してまいります。



幅広い世代にご支持いただける、アニメーションの人気キャラクターを絵柄に使用したポイントコレクトキャンペーンの景品。

(1) 売上に直結する販売促進活動を実施

2006年12月～2007年1月にかけ、年末年始の売上獲得に向けて当社では初となる「ポイントコレクトキャンペーン」を実施しました。この販売促進策は、主力商品である弁当やおにぎりなどのファーストフード商品に100円あたり1ポイントのシールを添付し、30点集めたお客様にもれなくオリジナルマグカップや皿などをプレゼントするものです。当社では、ファーストフード商品の売上が伸び悩んでいますが、同キャンペーンの実施期間中には売上前年比

が3ポイント程度伸長する効果がありました。また、何よりも加盟店の士気が高まったほか、お客様にも大変好評でした。

本部にとっては費用増加となるものの、このポイントコレクトキャンペーンを一例としたお客様にご支持いただけ、売上に直結するような販売促進活動を今後も実施してまいります。

(2) 店舗スタッフ確保を支援

景気回復に伴う雇用情勢の好転によって、店舗の従業員確保が難しい状況にあります。質の高い店舗オペレーションを実現するには、一定の従業員の確保が不可欠です。現在、多くの加盟店が従業員確保に苦慮しており、当社ではこの問題についても支援を強化します。

通常、店舗における求人募集費用は加盟店の負担となりますが、パソコンや携帯電話のインターネットの求人サイト掲示枠を加盟店に代わって本部が購入しました。また、店頭に掲示する求人募集ポスターにQRコードを入れ、ポスターを見た人が携帯電話を使ってその場で求人サイトに接続できるようにするなど、募集を促す工夫を取り入れました。

(3) 既存店舗の活性化投資を拡大

既存店の活性化を図るため、オープンショーケースや Gondola などの什器を中心に、競争力維持に向けて前期を上回る投資を実施いたします。

● 商品・サービス強化の取り組み ● (アニュアルレポート P.16~P.19)

合併以降、推進してまいりました商品の統合は、今年の夏にはすべてのカテゴリーで完了します。おいしさはもちろん、お客様ニーズの変化にも的確に対応し、いよいよ攻めのマーチャндаイジングに軸足を移してまいります。また、今後のコンビニエンスストアの成長には欠かせない新たなサービスを導入し、利便性を向上させる計画です。

(1) ファーストフード・デリーフーズの統合完了

2004年の合併時から順次推進してきた商品のベンダーと物流の統合は、今年の夏にはすべてのカテゴリーで完了します。特にファーストフードとデリーフーズでは、統合と同時に専用工場化も進めており、工場への最新設備・技術の導入でより品質の高い、おいしい商品開発を可能とするインフラを整備しています。また、今期はそれぞれのチェーンで展開しているオリジナル商品のブランドや食材も統一してまいります。食材の統一によるスケールメリットの追及で、原材料の品質向上を図ることはもとより、テレビCMなどの広告宣伝活動をより効果的に展開できることも大きな統合効果の一つです。

なお、全カテゴリーの統合と商品ブランド及び食材の統一による荒利益の改善額は、統合前と比較して今期10億円、累計で30億円を見込んでおります。



両チェーン別に展開していたオリジナルパンを統合しました。食材統一などスケールメリットの追及で原材料の品質向上を実現し、よりおいしくなりました。

(2) 多様化するお客様ニーズへの対応



健康志向のニーズにマッチした、身近なコンビニエンスストアで栄養バランスがとれ、かつおいしさにこだわった商品をご提供しています。

社会構造の変化に伴い、お客様がコンビニエンスストアに求めるニーズは当社の想定以上のスピードで変化を続けています。今期は「消費の二極化」と「高齢化対策」、「価格に敏感なお客様への対応」に重点的に取り組んでまいります。

消費の二極化には、価値ある「リーズナブル商品」と「高単価の付加価値商品」を幅広く品揃えし、高齢化対策では和風弁当やシニア向け雑貨の取り扱いを強化することで、今後増加するシニア世代の満足度向上を図ってまいります。また、量販店やドラッグストアに比べ、調味料や雑貨などの「生活必需品」の価格差は 20%以上あり、コンビニエンスストアは総じて高いとのイメージが浸透しています。

価格に敏感なお客様に対しては、今年の 6 月より生活必需品の 20 数アイテムを対象とし、本部負担で 1 年間限定の値下げを実施いたします。実験と検証を踏まえたうえで、一年後の継続の如何を決定する計画です。

また、地区商品部の機能強化によってきめ細い対応を実現し、地域独自の味、素材を使用しての商品開発を進め、地域で異なるお客様の嗜好にお応えしてまいります。

今後は、変化する社会構造やお客様ニーズをつかむために、POS データの詳細な分析やマーケティング調査を今以上に充実させ、マーケティングイノベーションに繋げてまいりたいと考えています。

(3) 新たなサービスを開始

日本における電子マネーの市場規模は、2010 年度には 5 兆 5,700 億円を超えると推計（「電子決済総覧 2006 年」調べ）されています。今年に入ってから、7&i ホールディングスやイオングループの流通王手が相次いで独自の電子マネーを発行し、今後ますます市場規模が拡大するものと推測されます。しかし、当社は大手コンビニエンスストアチェーンの中でいち早く電子マネー「Edy」の取り扱いを全店に導入しており、この分野では競争優位にあるといえます。これまでに蓄積したノウハウを差別化につなげるとともに、一層サービスの充実を図る計画です。今年の秋には、「Edy」に加えてポストペイ方式の「QUICPay」と「Smartplus」を新たに取り扱うほか、2008 年春には「ドコモID」の取り扱いもスタートする予定です。今後は電鉄系の電子マネーの取り扱いも視野に入れ、さらに利便性を向上させてまいります。

通信販売事業は、いまや 3 兆円産業として年々市場規模が拡大しており、当社における収納代行でも支払い金額全体の 1/4 を占めるまでになりました。購入した商品を自宅ではなく、コンビニ店舗で受け取りたいというニーズが高まっていることを受け、今年の 5 月より通信販売商品の店頭受取サービスを開始しました。

また、今年の秋にはマルチメディアキオスク(MMK)を実験導入してまいります。魅力的なコンテンツで新たなサービスをご提供し、利便性を高めるほか、加盟店の店舗オペレーションを簡略化することをもう一つのねらいにしています。

● 次期システムの導入開始 ● (アニュアルレポート P.19)

当社は、2007年9月より2009年2月にかけて全店舗で稼動している店舗総合情報システムを刷新し、光ブロードバンドによる双方向・高速大容量通信システムの構築、およびPOSレジ、SCS(ストアコミュニケーションサーバ)など主要機器の入れ替えを実施してまいります。総投資額は約270億円を見込んでいます。

コンビニエンスストアを取り巻く環境が依然として厳しい中、同業のみならず他業態も含めた競合激化に対応し、充実した人材育成、新しい商材やサービスの導入による売上げアップを着実に実現していくことを目的に、次期システム開発には加盟店やスーパーバイザーなど現場の声をくみ上げ、ニーズの分析を行なった上で、新機能追加や既存システムの改善を実施いたします。

また、次世代のコンビニエンスストア像を描くとき、ますます重要な鍵を握る新サービスや機能強化を実現するために欠かすことができないインフラ整備として、光ファイバによるブロードバンド通信システムを導入します。各店に設置する無線LANアクセスポイントと合わせて店舗ネットワークを充実させることにより、各種情報・データの送受信、発注支援、帳票のペーパーレスなど店舗運営上のあらゆる側面を大きく進化させてまいります。



●● 新業態、ニューコンセプトストアの開発と育成 ●● (アニュアルレポート P.16~P.19)

ライフスタイルや社会構造の変化に伴い、お客様がコンビニエンスストアに求める機能、商品、サービスは変化しています。これら多様化するお客様ニーズにお応えするため、2006年2月には99円の価格帯を中心に生鮮品を強化した新業態「99イチバ」を、2006年9月には働く女性をメインターゲットとしたニューコンセプトストア「Fork Talk」を出店しました。

「99イチバ」は、業界トップクラスの生鮮品の取り扱い125アイテムを強みに順調に店舗数、売上を伸ばしています。2007年5月末現在の店舗数は28店で、今期末には50店となる見込みです。当社では、この「99イチバ」を第二の事業の柱として育成していく計画です。



女性客のニーズを探るための
実験店「Fork Talk店」

一方、「Fork Talk」ではイートインコーナーを設け、店内調理のパスタや焼きたてパン、スープなど出来立てのおいしさをご提供していることが特徴です。また、女性に人気の輸入菓子や雑貨なども品揃えています。当社は、同店を「実験店舗」と位置づけており、社会進出著しい女性のニーズを「Fork Talk」で掘り起こす考えです。

また、これらの店舗で次世代のコンビニエンスストアのあり方を研究するとともに、立地特性やお客様ニーズに対応した品揃えとサービスについて様々な実験、検証を踏まえ、既存のサークルKとサンクス店舗への環流を図ることで、既存店強化に繋げてまいります。

●● 当社の中期的な成長イメージ ●● (アニュアルレポート P.20~P.21)

出店においては、数ではなく「質」重視の出店を続ける一方、閉店は今期450店と大量閉店を実施しますが、来期以降は300店ペースに平準化する計画です。既存店前年比は厳しい競争環境を鑑みて、来期まではマイナスを見込んでいますが、確実に営業力を上げることで2010年2月期にはプラスに戻したいと考えています。また、平均値入率は第二次物流改革やユニーグループでのマーチャンダイジングを推進することで、改善に繋げてまいります。

今期より、2期に渡って次期システムを導入することから、設備投資額は2009年2月期には400億円を超えピークに達しますが、翌期には250億円程度に平準化する計画です。

営業力強化の取り組みや競争力を維持するために不可欠な次期システムの導入などには、相応の投資とコストが発生しますが、競争に勝ち残る本場に強いチェーンとなるため、必要不可欠であると考えております。

【当社の中期的な成長イメージ】

	2008/2期	2009/2期	2010/2期	2011/2期	2012/2期
出 店	320店	350店	350店	350店	350店
閉 店	450店	300店	300店	300店	300店
既存店前年比	-0.8%	-0.2%	0.0%	0.0%	0.0%
全 店 日 販	47.4万円	48.2万円	49.0万円	49.7万円	50.4万円
平均値入率	29.11%	29.26%	29.41%	29.41%	29.41%
設備投資計画	・下期～ POS導入 光ファイバー敷設	・下期～ 店舗ストコン導入			
・投資額	196億円	272億円	194億円	184億円	184億円
・リース	112億円	138億円	61億円	61億円	61億円
・合 計	308億円	410億円	255億円	245億円	245億円

(注)上記表は、2007年2月期決算発表時点における中期的な成長イメージとして開示したものです。今後様々な要因により、上記のイメージは修正される可能性があります。

コーポレートガバナンス (アニュアルレポート P.22~P.25)

●● コーポレート・ガバナンスの基本方針 ●● (アニュアルレポート P.22)

当社は、株主との関係を中心に加盟店、お客様、地域社会、取引先、従業員など当社を取り巻くすべての人・組織をいずれも重要なステークホルダーと位置付けております。積極的な情報開示により各ステークホルダーとの良好な関係を築くとともに、あらゆる企業活動において法令を遵守し、コンプライアンス・リスク管理体制を含めた透明性の高い内部統制システムを整備・確立してまいります。これを通じてコーポレート・ガバナンスの充実を図り、企業価値のさらなる向上に努めたいと考えております。

●● コーポレート・ガバナンスに関する施策の実施状況 ●● (アニュアルレポート P.22~P.24)

(1) 会社の機関の内容 (アニュアルレポート P.22)

当社は、株主総会、取締役会、監査役会、内部統制委員会を設置しております。

取締役の人数を適正規模とすることで総合的な観点から意思決定を行うと同時に、執行役員制度を導入して日常の業務執行に関する主要な決裁権限を執行役員に委譲し、業務執行のスピードアップを図っております。監査役監査においては取締役会を始めとする社内の重要会議に出席することにより会社の経営計画、コンプライアンスやリスク管理全般などに関する報告を受け、公正な立場から意見陳述するとともに取締役、執行役員の職務執行を厳正に監査しております。また、社外監査役を2名配置することにより透明性を高めております。

なお、2007年3月1日より設置している内部統制委員会は、取締役および執行役員で構成され、内部統制・環境統括室から定期的に内部統制システムの整備に関する報告を受け、全社的な進捗管理を行っております。

(2) 内部統制システムの整備の状況 (アニュアルレポート P.23~P.24)

取締役による業務執行状況の監督、監査役および監査役会による監査を軸に経営監視体制を構築しております。また、内部監査部門として監査室、法的な審査部門として法務部を設置し、文書管理を充実させています。そのほか、業務活動が職務権限規程・職務分掌規程等に照らして適正・適法・効率的に行われているかを定期的、継続的に監査または審査し、内部管理体制の充実を図っております。加えて、取締役を責任者とする内部統制・環境統括室を設置し、全社的な内部統制およびコンプライアンスの取組を横断的に統括させ、社内管理体制強化のための具体策に取り組んでおります。

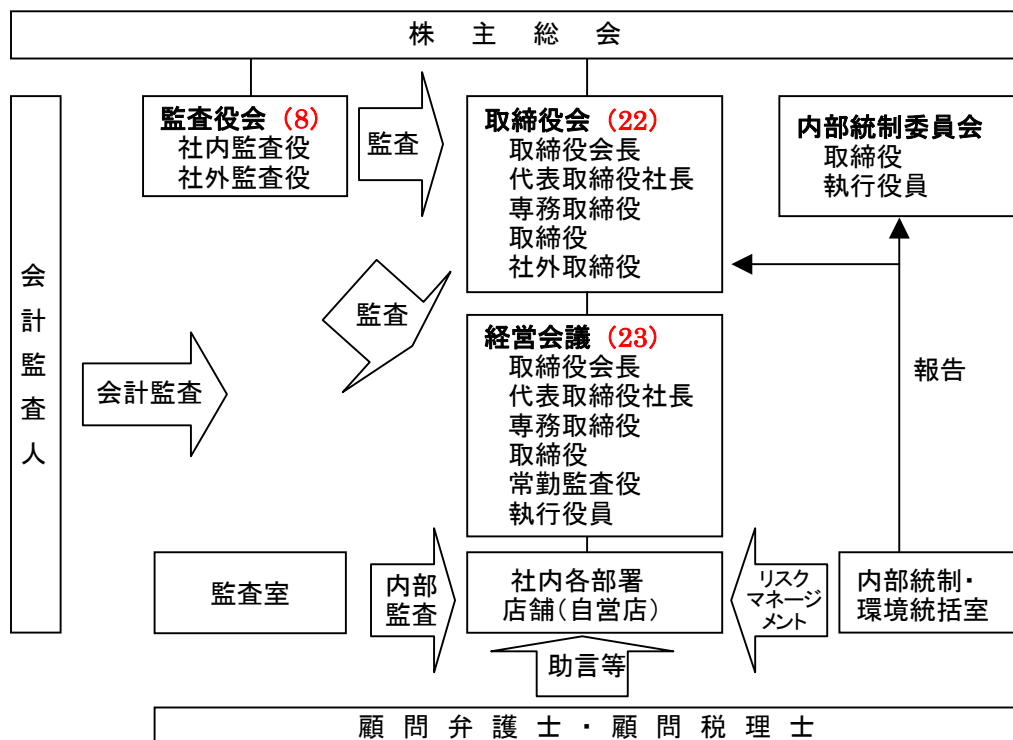
(3) リスク管理体制の整備の状況 (アニュアルレポート P.24)

「食品の安全性」、「情報システム」、「訴訟」、「エリアフランチャイズの財務」、「自然災害等」を主要リスクと捉えています。それぞれのリスク毎に所管する部を定め、当該所管部において継続的

にリスクを監視し、その未然防止に努めます。なお、リスク発生時には、迅速かつ適切な対応により被害を最小限に抑えることとしております。

全社のリスクを横断的に統括する内部統制・環境統括室は、主要リスクを洗い出し、主要リスク毎における有事の際の迅速かつ適切な情報伝達と緊急体制を整備します。それとともに、各部署と連携の上でリスク管理の進捗状況を把握し、各部署におけるリスク管理を統括管理することをその職責としております。また、自らまたは各リスクを所管する取締役または執行役員は随時、取締役会および内部統制委員会にリスク管理に関する事項を報告します。

【コーポレート・ガバナンス体制】（2007年5月23日現在）



(注) 体制図内の赤字()内数値は、2007/2期における実施回数です。

●● 役員報酬 ●● (アニュアルレポート P.24)

取締役の報酬は、事業年度における各取締役の業務実績、会社への貢献度合いに応じて、毎年見直しを行っております。2007年2月期における役員報酬は下記のとおりです。

・報酬	取締役	200 百万円	(うち、社外取締役 3百万円)
	監査役	40 百万円	(うち、社外監査役 4百万円)
・利益処分による役員賞与	取締役	52 百万円	(うち、社外取締役 0百万円)
	監査役	6 百万円	(うち、社外監査役 0百万円)

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.26~P.27)

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、全国 6300 店を超えるサークル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、社会貢献活動に継続的に取り組んでいます。

●● **環境への取組み** ●● (アニュアルレポート P.26)

サークルKサンクスの店舗は 24 時間、地域に密着しているからこそ、見えにくいところで多くの環境配慮を行っています。例えば、照明や冷機設備、空調機器など店舗設備に省エネルギー機器を導入しているほか、蛍光灯リサイクルによる環境負荷低減に努めています。常に最新の省電力機器を導入してきた結果、10 年前に比べ店舗面積も大きくなり、より多くの設備・機器を備えているにも関わらず、1 店あたりの年間平均電力使用量は 12%減少しています。

2006 年 6 月には「サークルK愛・地球博店」のモニュメント店「サークルK天池店」を愛知県にオープンしました。同店では、店舗建物の鉄骨部の躯体や鋼製建具、照明などの資材をはじめ、ブランドマーク看板や冷機設備は「サークルK愛・地球博」で使用したものを再利用しています。このほか、店舗駐車場には風力・太陽光エネルギー採用によりCO₂の排出がない照明機器を設置し、環境負荷の低減に努めています。

●● **社会貢献への取組み** ●● (アニュアルレポート P.26~P.27)

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K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、当期も地震など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	06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」	10,183,732円
	06年8月~11月	日本赤十字社「海外被災者救援募金」	9,827,343円
	06年12月~07年3月	クリーンアップ全国事務局(JEAN)「環境保全募金」	10,890,879円
サンクス	06年3月~07年2月	財団法人日本ユニセフ協会	22,585,033円
サークルKサンクス合計			53,486,987円
	実施期間	支援先	義援金額
サークルK サンクス	2006年5月30日 ~6月18日	ジャワ島地震被災者支援	15,942,838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、4校目の学校を贈呈-

当社の支援を通じて建設された4校目の“みんなの夢学校”「オングロン中学校」が開校しました。5棟ある校舎のうち、木造校舎2棟の老朽化と腐食が激しかったため、5つの教室を備える一階建てのコンクリート校舎2棟を寄贈しました。現在、約800名の生徒が日々勉強に励んでいます。



4校目となる「みんなの夢学校」



同校で学ぶ子供たち

* 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

経営者による経営成績と財政状態の分析(2007年2月28日現在)

(アニュアルレポート P.28~P.43)

(注)「経営者による経営成績と財政状態の分析」のうち、アニュアルレポート P.28~P.36 の「店舗の状況」は**単体ベース**で記述しています。

●● 事業環境 ●● (アニュアルレポート P.29)

2007年2月期の経営環境は、企業収益が高水準で推移するなか、緩やかな景気回復基調を継続しましたが、小売業においては百貨店やスーパーでは暖冬などの天候要因により冬物衣料品の売上が低迷するなど、個人消費は依然として本格的な回復には至りませんでした。

コンビニエンスストア業界では、人口減少や少子高齢化などの「社会構造の変化」によりお客様ニーズがさらに多様化する中、外食やスーパーマーケット、ドラッグストア、低価格を中心とした業態などとの業種業態を超えた競争が一層激化する厳しい経営環境が続いたことで、業界全体の既存店売上は前期比マイナスで推移する結果となりました。

●● 店舗の状況 ●● (アニュアルレポート P.29~)

【売上高と既存店売上前年比】 (アニュアルレポート P.29~P.30)

上期は、春先より天候に恵まれず行楽需要を取り逃がしたことに加え、長梅雨と2005年9月に販売終了となったハイウェイカードの影響もあって、既存店売上前年比は-4.7%と伸び悩みました。しかし、下期には、ハイウェイカード販売終了の影響がなくなったことや暖冬の恩恵をはじめ、当社では初となるポイントコレクトキャンペーン(ファーストフード商品に付いたポイントシールを30点分集めるともれなくオリジナルの景品がもらえる)の実施など、積極的な販売促進活動の効果もあって、既存店売上前年比は-1.8%と回復傾向となりました。この結果、通期の既存店売上前年比は-3.3%、計画比-0.1ポイントとほぼ中間決算時の修正計画通りとなりました。なお、ハイウェイカード販売中止による影響は-1.1ポイントでした。

加盟店を含むチェーン全店売上高は、出店が計画比45店未達だった影響が大きかったことに加え、前期を48店上回る閉店を実施したことにより、前期を2.9%下回る8,728億4千4百万円となりました。なお、エリアFC13社を含めたグループ全体の2007/2期の売上高は1兆685億8千5百万円、前期比-2.8%でした。

次期2008年2月期の見通しですが、好調な企業業績に支えられ、引き続き緩やかな景気回復局面が続く一方、税負担や社会保障負担の増加懸念から個人消費の本格的な回復には今しばらく時間を要するものと予想されます。また、業種、業態を超えた競争環境はますます激化していることに加え、人口減少による「社会構造の変化」によって、コンビニエンスストアに求められるニーズも大きく変化し、依然として当社を取り巻く経営環境は厳しいものと予想しています。既存店売上は回復基調にあるものの、これらを考慮して通期の既存店売上前年比は-0.8%と引き続きマイナスを見込んでおります。さらに次期は、当期を93店上回る450店を閉店することから、加盟店を含むチェーン全店売上高は当期比0.4%減少し、8,697億8千万円となる見込みです。

当期のコンビニエンスストア業界の既存店売上前年比は、個人消費が本格的な回復には至っていないことに加え、業態を超えた競争の激化、さらには不安定な天候の影響もあって伸び悩み、全社がマイナスとなりました。また、セブン-イレブンを除いた各社は上期にハイウェイカード販売中止の影響を受けました。中でもハイウェイカードの売上構成比が高いサークルKサンクスはその影響が大きく、マイナス幅が拡大する結果となりました。

【平均日販と客数・客単価】（アニュアルレポート P.31）

景気は回復基調を継続しているものの、個人消費は本格的な回復には至っておらず、加えて上期にはハイウェイカードの販売中止の影響もあって、全店平均日販は 12,000 円前期を下回りました。

客数は、第 4 四半期には回復傾向となりましたが、上期には前期開催の愛・地球博の反動があったことに加え、競合による影響が大きく前期より減少しました。商品、サービスを強化し、お客様ニーズの多様化への対応を確実に行うことで客数減少に歯止めをかけてまいります。一方、客単価はハイウェイカード販売中止の影響が半減したこともあって、客単価前期比はマイナス幅が縮小しました。

【開閉店と期末店舗数】（アニュアルレポート P.31～P.33）

当期は未出店地域であった群馬県への出店を果たしましたが、出店全体では量と質の両面で課題を残す厳しい結果となりました。

出店は年間を通して苦戦し、中間決算時に下方修正した計画を 45 店下回る 307 店の出店に留まりました。景気回復に伴う雇用情勢の改善などの外部要因に加え、コンビニエンスストア業界全体で既存店の売上が伸び悩むなどのマイナスイメージもあって、加盟候補者の確保が難しくなっていることが主な要因です。当期は新たにベンチャー社員制度をスタートさせたほか、経営委託からフランチャイズ契約への変更に伴う特典の導入など加盟候補者の確保策を講じましたが、開始時期が下期だったことで十分に寄与するまでには至りませんでした。なお、店舗の周辺環境の変化に対応し、同一商圈内でより良い立地へ店舗を置き換えるリロケートによる出店は、計画を下回ったものの、前期を 21 店上回る 103 店で実施しました。

新店日販は 394,000 円と前期を 3 万円下回りました。ハイウェイカード販売中止の影響があるものの、高日販が見込める関東での出店計画の未達幅が大きかったことやサンクスでのリロケートの遅れ、また東北・北海道・関西で低日販となったことが主な要因です。

一方、自営店及び将来競争を維持することが難しい不採算店舗を中心に前期を 48 店上回る 357 店を閉店しました。このうち、自営店を 136 店閉店しましたが、既存店売上が伸び悩んだこともあり、前期末比では 69 店増加する結果となりました。

以上の結果、当期末のサークルKサンクスの店舗数は 50 店純減し、5,104 店となりました。

次期は、何よりも「質」を最優先した出店を行なう計画です。まず、地域別に出店戦略を見直し、収益エリアでは新規出店投資を集中させ、ドミナントの再構築を図ってまいります。その他、売上

が伸び悩んでいるエリアでは、新規出店よりもリロケートを強化します。また、加盟候補者の確保では、2006年9月からスタートしたベンチャー社員制度がこれまでのところ順調に推移しており、下期以降には一定の寄与が見込まれるものと予想しています。なお、期首時点での契約残数は236件です。一方、新店日販の向上には2006年10月から稼働した新立地評価システム「CSR」がフル稼働することから、出店ポイントの精度が高まり、低日販の出店が回避される見込みです。また、総じて高日販が見込まれるリロケートを促進する施策も当下期より実施していることから、当期を47店上回る150店をリロケートし、新店日販を43万円台まで引き上げてまいります。

次期の大きな施策として、リロケートを促進しながら、不採算店の処理を断行し、当期を93店上回る450店を閉店する計画です。このため、130店純減することから2008年2月期末のサークルKサンクスの店舗数は4,974店となる見込みです。

2007年2月期は、コンビニエンスストア各社ともに出店数は前期を下回った一方、閉店数は増加しました。当社が店舗数純減となったほか、各社の純増数も減少しており、出店環境が引き続き厳しいことが窺える結果となりました。

【商品の状況と値入率】（アニュアルレポート P.33～P.35）

（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

下期に実施したポイントコレクトキャンペーンでは、主力商品であるファーストフードをポイント対象商品としたことで、キャンペーン期間中には売上が前期並まで回復しました。しかし、特に米飯で小食化が進んだことによる単価ダウンや米離れなどの外部要因もあって、弁当類はもとより、これまで売り上げを牽引してきたおにぎりでも売上が伸び悩みました。調理パンではサンドイッチが伸び悩み、惣菜では前期に具沢山のスープが好調だった反動でそれぞれ前年を下回りました。一方、暖冬の影響でおでんや中華まんは苦戦したものの、フライドチキンなどが好調だったことで、カウンターフードは前年を上回りました。この結果、ファーストフード全体の売上前期比は-4.9%でした。

（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

デザートはバラエティー豊かなオリジナル商品が売上を牽引し、チルド飲料はカップタイプの高品質コーヒー飲料が好調で前年を上回りました。しかし、パンはお客様のニーズが取り込めなかったことやヒット商品の減少で伸び悩み、生鮮食品の売上は前期を0.4%下回りました。

（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

菓子が全般的に伸び悩んだほか、ソフトドリンクは下期にいくぶん回復基調となったものの、500ml ペットボトルの茶系飲料の不振で前年を下回りました。また、アイスクリームは春先からの低気温や長梅雨の影響で売上は振るいませんでした。さらに、免許の自由化に伴う取り扱い店増加で競争が激化し、酒の売上は苦戦が続きました。この結果、加工食品は全般的に伸び悩み、前期比-4.1%となりました。

（非食品） 雑誌・新聞、DVD ソフトウェア、タバコ、化粧品、雑貨類

100円ショップやドラッグストアなどでの値引き販売の影響で、雑貨や化粧品、日用品は当期も伸び

悩みました。また、少子化やWebの影響などにより、週刊誌などの雑誌類は業界全体が10年連続のトレンドダウンとなっており、当社チェーンでも新聞・雑誌の売上は不振でした。しかし、たばこは2006年7月に増税で値上がりしたにも関わらず、売上は前期比4.5%増加、売上構成比も前期比1.4ポイント増加の19%に上るなど好調の影響が大きく、非食品の売上は前期比0.3%となりました。

(サービス) ハイウェイカード、チケット、切手、宅配便

全店で「チケットぴあ」を取り扱うようになったことで、国内外の人気アーティストのライブチケットの先行独占販売が実施できるようになったことやプロ野球チケットも好調で、チケットの売上は前期の「愛・地球博」のチケット好調の反動を最小限に食い止めることが出来ました。また、前期より取扱いを開始した「ネットブリカ」も好調に売上を伸ばしました。しかし、単価が高いハイウェイカードの販売中止の影響が大きく、サービスカテゴリーの売上は前期より10.1%減少しました。

以上の結果、全商品の売上は前期比2.9%減少となりました。

(値入率)

当期は、いよいよ主力商品のファーストフードと生鮮食品でも統合を開始し、西日本を中心に計画通り推進することが出来ました。前期までに統合が完了した加工食品、雑貨、冷凍食品をはじめ、ファーストフードと生鮮食品でもそれぞれのカテゴリーの値入率は確実に改善しました。なお、これら統合による値入への寄与は0.14ポイントでした。また、値入の低いハイウェイカードの販売中止も値入改善にはプラスに働きました。しかし、値入の低いたばこの売上が前期比4.5%増加と好調だったことに加え、チケットの販売も伸ばした一方で、値入の高いファーストフードや加工食品、化粧品などの雑貨の売上が不振だったことによる商品ミックスの影響で、当期の平均値入率は計画を0.26ポイント下回る28.97%となり、前期より0.08ポイント悪化する結果となりました。

次期には、ファーストフードと生鮮食品の統合の寄与が見込まれることに加え、増税に伴うたばこの値上げ効果が下期にはなくなることから、次期の値入率は29.11%、0.14%の改善を見込んでいます。

●● エリアフランチャイザー ●● (アニュアルレポート P.36~P.37)

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。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。

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つつ、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支援しています。当期には、これまで以上に経営指導強

化を図るため、「経営管理部」を新設しました。今後もエリアフランチャイザー各社との連携をさらに深めつつ経営指導を強化し、グループとしての相乗効果を発揮する考えです。

2007年2月末現在、エリアフランチャイザーは合わせて13社、店舗数は1,232店、出店地域は20都道府県に及んでいます。エリアフランチャイザーの売上高は、前期を2.6%下回る1,957億4千1百万円となりました。

なお、当期に株式会社サンクス北関東とサンクス西四国株式会社が新たに連結子会社となり、エリアフランチャイザーの連結子会社は合計で4社となりました。

●● 連結経営成績 ●● (アニュアルレポート P.37~P.39)

当期より、当社の連結子会社は3社増加し、合計で5社となりました。

チェーン全店売上高は、連結子会社増加の寄与があったものの、出店が51店計画未達となったことや新店日販の伸び悩みによる影響が大きく、前期を85億4千3百万円下回る9,112億8千2百万円となりました。加盟店からの収入は、売上の伸び悩みと値入率の悪化で前期より17億6百万円減少の1,027億1千万円でした。しかし、自営店売上高は売上の不振から期中に自営店が増加したことに加え、当期より連結子会社となった株式会社ゼロネットワークスの営業総収入40億1千5百万円が計上されたことで、前期を118億7千8百万円上回る792億4千6百万円となりました。その結果、営業総収入は1,943億9千3百万円と前期比5.5%増加しました。

販管費は、加盟店の売上向上のための販売促進費用を積極的に投入したことや連結子会社数の増加により、1,109億2千1百万円と前期比3.2%増加しました。主な増減は次の通りです。広告・販売促進費は前期比3.5%増加しましたが、減価償却費はソフトウェアの償却費が減少したことで前期比8.9%減少しました。しかし、賃借料と設備リース料は、現在使用の店舗システムのリース期間満了があったものの、家賃相場の上昇や店舗機能強化に伴う駐車場スペースの拡大などにより前期比3.6%増加しました。以上の結果、営業利益は前期比10.4%減少し、231億1千3百万円となりました。

当期は前期を67店上回る閉店を実施したことから、固定資産処分損は前期比6.9%増加の9億2百万円、解約損害金とリース解約損は前期比19.5%増加の21億6千4百万円となりました。一方、固定資産の減損損失は31億7千万円と前期比36.4%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7.4%減少の183億8千7百万円、当期純利益は102億3千7百万円と前期比11.0%の減少となりました。

次期2008年2月期は、株式会社99イチバが新たに連結子会社となるため、当社の連結子会社は合計で6社となります。連結子会社の増加と既存店売上が回復基調にあることから、チェーン全店売上高は前期を0.3%上回る9,135億7千万円、営業総収入は前期比2.1%増加の1,984億円を見込んでおります。販管費が前期比2.3%増加するものの、営業利益は233億円と前期比0.8%の微増を計画しています。しかし、当期を97店上回る450店の閉店を断行することから、閉店に関わる費用が増加することで当期純利益は前期比25.8%減少し、76億円となる見込みです。

●● 連結子会社の状況 ●● (アニュアルレポート P.39)

当期の連結子会社は、エリアフランチャイザー4社とATM運用業務の受託事業を営む株式会社ゼロネットワークスの合計5社です。

エリアフランチャイザー4社は、競争激化により売上高は前期比4.6%減少しましたが、営業利益は計画を上回りました。また、ゼロネットワークスは当期に三重県と関東4県の店舗へも「ATM」の設置を開始し、2007年2月期末の設置台数は2,487台となりました。前期に設置を完了した愛知県、岐阜県では利用件数が順調に推移した結果、営業利益は黒字を確保することができました。

次期の見通しですが、エリアフランチャイザー4社は営業力強化に取り組むとともに、不採算店舗の整理を行うことから、営業利益で1億7千2百万円のマイナスを見込んでおります。次に、ゼロネットワークスは、当期にATMを設置した関東においても広告宣伝活動を強化することから、営業利益は-3億円となる見込みです。次期より、新たに連結子会社となる生鮮ミニスーパーを営む株式会社99イチバは店舗数を順調に伸ばしており、次期の期末店舗数は50店となる計画です。しかし、損益分岐点にはまだ達しておらず、営業利益は-3億9千1百万円を見込んでおります。

●● 連結財政状態 ●● (アニュアルレポート P.39~P.40)

流動資産は前期末より35億3千4百万円減少し、885億1千1百万円となりました。これは主に50億円を上限とする自己株式の取得によって、手元流動資金である現金及び預金が38億4千6百万円減少したことによるものです。

有形固定資産は前期末比38億6千9百万円増加し、463億2千万円でした。新店のうち、当社が店舗を用意するCタイプの出店が多くなっていることで、建物及び構築物が30億6千3百万円増加したためです。

投資その他の資産は前期末より2億7千5百万円増加し、775億4千6百万円となりました。長期差入保証金と店舗賃借仮勘定が6億4千3百万円増加した一方、関係会社長期貸付金は前期末比11億5千1百万円減少しました。

流動負債は前期末比6億1千9百万円減少し、760億8千6百万円となりました。加盟店貸勘定が前期末比3億8千2百万円減少したほか、未払い法人税等は前期の合併に伴う一時的な増加の反動で前期末比24億5千7百万円減少しました。なお、公共料金等の料金収納代行サービスや電子マネー「Edy」カードへのチャージなどの預り金は、取り扱いの増加に伴い前期末比23億5百万円増加しました。

減損損失31億7千万円のうちリース資産に対する処理額が12億6百万円あり、このうち期末におけるリース契約の残存期間に対応するものをリース資産減損勘定として11億5千万円計上しました。

純資産は14億9千万円増加し、1,198億8千3百万円となりました。自己株式の取得で50億7百万円、配当金32億7千4百万円を支出したものの、当期純利益102億3千7百万円の積み上げにより、利益剰余金が前期末比67億9百万円増加したためです。この結果、自己資本比率は56.4%、1株当たり純資産は1,431.27円となりました。

●● 設備投資 ●● (アニュアルレポート P.40)

当期の設備投資合計は、55億5千3百万円増加し、272億4千万円となりました。新店投資は、出店数は減少したものの、手持ち物件の増加に伴い店舗賃借仮勘定が増加したことで前期を20億1千3百万円上回りました。また、システム投資は商品の物流統合に伴う受発注システムへの投資などで、前期比6億5千万円増加しました。

次期は、2007年秋より次期システムを店舗へ導入することから、システム投資は当期比22億円程度増加する見込みです。このため、次期の設備投資は合計で当期を66億3千万円上回る338億7千万円を計画しています。

●● 連結キャッシュ・フロー ●● (アニュアルレポート P.40~P.41)

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ75億9百万円減少し、197億1百万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14億7千1百万円、固定資産の減損損失が18億1千5百万円、また公共料金収納に伴う預り金が16億9千6百万円とそれぞれ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、前期に比べ19億8千万円支出が増加し、152億9百万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が24億1百万円、新店にかかわる保証金の差入による支出が6億2千7百万円とそれぞれ増加したことによるものです。

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44億9千2百万円と前期比94億8千9百万円減少しました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払が32億7千4百万円、自己株式の取得による支出が50億7百万円あったことで、前期比58億5千9百万円増加し、98億5千7百万円の支出超過となりました。

以上の結果、現金及び現金同等物の期末残高は、前期末に比べて38億4千6百万円減少し、649億5千7百万円となりました。

●● 株主還元について ●● (アニュアルレポート P.41)

当社は、将来の事業成長を維持するのに必要な経営基盤を強化するための内部留保を充実させながら、利益の成長に応じて株主の皆様へ利益還元を行うことを基本方針としております。具体的には、安定配当の維持を第一に考えながら、連結当期純利益の25%を配当として還元し、将来的には配当性向を30%に高めていきたいと考えております。

当期は中間、期末配当金ともに19円とし、年間配当金は38円となりました。その結果、配当性向は31.7%、純資産配当率は2.7%でした。また、株主還元の一環として2006年10月10日に50億円を上限とする自己株式の取得を決議し、2006年10月11日から12月19日までに買付株式数2,387,600株、買付総額4,999,969,300円の自己株式取得を実施しました。

なお、内部留保資金については、2008年2月期より導入を開始する次期システム関連投資に備えることに加え、新店の開発や既存店の活性化、新規商品の什器設備などの投資に充てる予定です。

●● 事業等のリスク ●● (アニュアルレポート P.42~P.43)

当社グループの事業等のリスクについて、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項には、以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は、2007年2月期末現在において当社グループが判断したものです。

① 経済の動向、自然災害等による変動

当社グループは、災害時の地域のライフラインとしての社会的役割を担うものと考えております。しかしながら、突発的に発生する災害や不慮の事故等の影響で、物流の停止による機会損失の可能性がります。また、国内の景気動向による個人消費の推移や天候不順などの自然環境により当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

② 食品の安全性について

食に対する安全性を第一に考え、おにぎり、お弁当などの主力商品において、保存料や合成着色料を撤廃し、安心して買い求めいただける商品をお客様にご提供し続けるよう商品開発を進めています。また、店舗での食品検査などを実施し、検査管理体制によって食品の安全性を確立しております。しかしながら、食品業界を取り巻く最近の環境は、BSE、鳥インフルエンザ、遺伝子組替食品など様々な問題が発生しています。当社グループでは、そのようなリスクを事前に察知し、顕在化する前に対処するよう取り組んでいますが、予期せぬ事態が発生した場合、当社グループの業績および財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

③ 情報システムのリスクについて

フランチャイズ事業に伴う加盟店情報、販促キャンペーンや電子マネーEdyを搭載した会員カード「KARUWAZA CLUB カード」での商品販売などに伴うお客様等の個人情報を持しています。これらの重要な情報の紛失、改ざん等を防止するため、当社グループはシステムを含め情報管理に対して適切なセキュリティ対策を実施しています。しかしながら、災害、不正アクセス、コンピューターウイルスの感染など予測の範囲を超える出来事により、内部情報の漏洩などのリスクがります。このような事態が発生した場合、営業活動等に支障をきたす可能性があります。

④ 訴訟のリスクについて

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および行政の許認可を受けて事業を行っております。事業を遂行する上で、各種法令を遵守し、また、役員および従業員がコンプライアンスを理解し、実践していくため、内部統制・環境統括室を設けて内部管理体制の充実を図っています。しかしながら、予期せぬ法規制等の変更、行政の運営方法の変更などにより、新たな費用の発生や事業を遂行する上で訴訟提起されるリスクを抱えており、それらの結果によっては、当社グループの業績および財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

⑤エリアフランチャイザー経営悪化のリスクについて

当社は、エリアフランチャイズによる店舗展開を許諾しております。エリアフランチャイザーの経営については、地域毎の独自性を尊重しつつ、当社グループとしての相乗効果と各地域での展開による業績等の採算性を見極めています。消費環境の変化や競争の激化さらには所得・地域格差が拡大傾向にある中、地域によっては、業績等の悪化が懸念されます。そのため、当社としては、必要に応じて人的支援や資金援助を行なっていく方針ですが、不測の事態が発生した場合、当社グループの業績および財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

●● 今後の見通し ●●

厳しい環境下に勝ち残る企業となるため、当社は次期より「質重視路線」へ戦略の転換を図ることにいたしました。そのため、不採算店などの将来リスクへの対応を強化するとともに、店舗運営、店舗開発、商品開発における「営業力の強化」を実現することでより「筋肉質なチェーン」への変革を図ってまいります。

出店にあたっては何よりも質の向上を最優先課題とし、新店日販の改善を目指してまいります。また、地域別に出店戦略を見直し、収益エリアでは新規出店投資を集中させることにより店舗ドミナントの再構築を図る一方、その他のエリアではリロケート及びスクラップ&ビルドを強化します。これにより、チェーン全体の収益力向上を目指す考えです。

合併以降推進している商品のベンダーと物流統合は、2007年夏にはすべてのカテゴリで統合が完了する予定です。特にコンビニエンスストアの主力商品であるファーストフードでは、専用工場化や工場への最新調理技術の導入によりインフラが整ったことで、より品質の向上を実現してまいります。また、お客様の多様なニーズに対しては、地区商品の強化、リーズナブルな商品と高付加価値商品の両面での品揃えや生活必需品の値下げなど、立地や客層特性に応じた対応を図る計画です。

当社はこれまでもサービスの充実に注力してまいりましたが、次期にはインターネット通販の店頭受取サービスやマルチメディアキオスク端末の実験導入など新たなサービスを展開する計画です。さらに、2007年秋には後払い方式の電子マネーを新たに取り扱い、お客様の利便性をさらに向上させてまいります。また、2007年秋から段階的に導入を開始する次期システムでは、同時に光ファイバーを店舗に敷設することで、情報の受発信機能を強化するほか、次世代のサービス導入を可能にしてまいります。

新業態の「99イチバ」をはじめ、ニューコンセプトストア「Fork Talk」では、既存のコンビニエンスストアでは取り込めなかったお客様の多様なニーズへの対応を図るとともに、成功事例を既存店に一部還元させることで、既存店の活性化、売上獲得を目指す考えです。

当社を取り巻く環境は依然として厳しい状況ですが、すべてのベクトルを「質の向上」に向け、「営業力の強化」を実現することで、売上と業績の向上を目指してまいります。

以上