

アニュアル レポート 2006

～和 訳～

“TAKE THE NEXT STEPS” — 目次なる成長のステップへ —

【目 次】	ページ番号	
	アニュアルレポート	和訳
●●株主のみなさまへ（社長メッセージ）	P. 3～P. 7	P. 1～P. 3
●●「持続的安定成長」の実現へ ～2つの課題と次世代への対応	P. 8～P.19	P. 4～P.12
◆ 「3カ年計画」未達要因の検証	P. 8～P. 9	P. 4～P. 5
◆ 2つの課題の早期解消に向けての施策	P.10～P.18	P. 5～P.11
＊ 組織改編を実施	P.10～P.12	P. 6
＊ 「営業の強度不足」解消の取組み	P.12～P.17	P. 6～P.10
・ 質重視の出店を強化	P.12	P. 6
・ 既存店売上の伸長を目指して	P.12～P.13	P. 7
・ よりおいしい商品のご提供を目指して（バンダー・物流統合）	P.13～P.16	P. 7～P. 9
・ サービスの強化でより便利なコンビニエンスストアに	P.16～P.17	P.10
＊ 「将来リスク」解消の取組み	P.17～P.18	P. 11
◆ 次世代に向けた取組み	P.18	P. 9～P.10
◆ 今後3年間のタイムスケジュール	P.19	P.11
●●コーポレートガバナンス	P.20～P.23	P.13～P.14
●●企業としての社会的責任の取組み ～環境・社会貢献活動～	P.24～P.25	P.15～P.16
●●経営者による経営成績と財政状態の分析	P.26～P.39	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 2006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.3~P.7)

コンビニエンスストア業界を取り巻く環境は、異業種をも含めた複合多重の競争の激化に加え、日本における人口減少による社会構造の変化も相俟って一層厳しさを増しています。当社は、合併時に掲げた経営ビジョンである「持続的安定成長企業」であり続けるため、当社が抱える課題の早期解消と次世代への対応に積極的に取り組んでまいります。

《 2006年2月期は営業利益と経常利益で過去最高益を更新しました 》

合併から2年目にあたる2006年2月期を「合併効果実現の年」とし、多方面から取り組みを行いました。中でも合併効果の大きく見込める商品ベンダーと物流の統合では、加工食品や冷凍食品、雑貨のカテゴリーの統合を当期中に完了し、計画通りの合併効果をあげて値入の改善につながりました。また、電子マネー「Edy」決済の全店拡大をはじめ、愛知県と岐阜県の店舗には「ゼロバンクATM」の設置を実現し、サービスの強化においても大きな成果をあげることができました。

しかし、その一方で異業種をも含めた競争激化による客数減少や2005年9月に販売が終了となったハイウェイカードの影響もあり、既存店売上前年比は-3.3%と伸び悩みました。また、出店の遅れ、閉店数の積み増しもあり、チェーン全店売上高は9,198億円と計画を下回る厳しい結果となりました。しかし、前述の合併効果による経費の節減効果もあり、営業利益は前期比5.7%増加の257億円、経常利益は前期比6.0%増加の250億円と過去最高益を更新することができました。なお、当期純利益は、固定資産の減損会計を早期適用し、減損損失を計上したため、前期比9.1%減少の114億円となりました。

《 当社は引き続き「持続的安定成長」を目指します 》

当社は2004年9月の合併時に「3ヵ年計画」を発表し、その達成に向けて様々な施策に取り組んでまいりました。その一方で、この3年間に同業はもとより異業種との競争も一層激しさを増し、加えて人口減少や少子高齢化といった社会構造の変化に伴う消費者ニーズも変化しています。これらを背景に、当社の売上や出店数は当初の計画を下回り、「3ヵ年計画」の最終年度の達成は残念ながら困難な状況となりました。

しかしながら、当社の経営ビジョンである「持続的安定成長」を引き続き目指すことに変わりはありません。今後もあらゆる部門で統合化を推進し、合併効果をより速く、多く生み出すために様々な改革を実施し、営業利益と経常利益ベースは増益を堅持してまいります。また、運営・開発・商品の営業力を一層強化することで、早期に全店日販50万円復活を目指したいと考えています。

《 今期は現在直面している2つの課題の早期解消に向け取り組みます 》

私は、現在当社が直面している出店や既存店売上の伸び悩みは、前述のような外的要因もさることながら、当社における開発・運営・商品といった『営業の強度不足』という内的要因もあると考えています。また、不採算店の増加、一部エリアフランチャイザーの体力低下など『将来リスク』と

もなりうる問題も出てきました。今期はこれら 2 つの課題、『営業の強度不足』と『将来リスク』の早期解消に向けて各部門ごとに取り組んでまいります。

新年度が始まるにあたり、まず思い切った組織改編を実施しました。これまでのブランド別部署を廃止するとともに各部門の連携を強化する体制としたほか、ブランドをまたいだ人事異動も管理職にとどまらず、担当者レベルまで実施しました。完全に一本化された組織のもと、さらなる合併効果の創出を求め、営業力を強化してまいります。また、将来的なリスクを解消するべく、3年間で1000店を閉店するほか、「経営管理部」を新設し、エリアフランチャイザーの経営指導を強化する体制も整えました。

《さらなる合併効果の創出を求めて、ファーストフードとデリーフーズでも統合を開始します》

当社は2004年9月の合併以降、あらゆる部門における業務プロセスの一本化を進めております。昨年のアニュアルレポートでもご報告しました2005年2月期における第1段階には、合併に伴う人事諸制度や広告宣伝、キャンペーンなどを一本化したほか、加工食品のカテゴリーのベンダーと物流統合を開始しました。そして2006年2月期における第2段階には、冷凍食品と雑貨のカテゴリーでも統合を開始し、第1段階で開始した加工食品とともに計画通りに統合を完了しております。これらカテゴリーのベンダーと物流統合が完了したことによる効果で、商品の荒利益で18億円の改善を実現することが出来ました。

さらなる合併効果の創出を求めて、2006年4月にはいよいよ最も効果が見込まれるファーストフードとデリーフーズでも統合を開始しました。順次地域を拡大しながら、2008年2月期までの2年間で完了させる計画です。両カテゴリーの統合完了による合併効果は、商品の荒利益で16億円の改善を見込んでおります。

この統合による効果は、効率性の向上による商品の荒利益の改善だけではありません。米飯工場を最新設備の導入など「おいしさのための投資」が可能な体力ある工場に集約し、当社チェーンの専用工場化を進めてまいります。こうした体制を整え、よりおいしい商品のご提供を可能にすることが、ひいては営業力の強化に繋がるものと考えています。

《社会構造やお客様ニーズの変化に対応するため、次世代へ向けた施策にも取り組みます》

昨年からは始まった日本における人口減少による社会構造の変化は、所得格差などとともにお客様ニーズに大きな変化を生み出しています。この変化に対応するため、次世代へ向けた施策にも積極的に取り組んでまいります。

当社は、お客様の利便性を高めるサービスの強化に注力しております。2006年4月には、電子マネー「Edy」搭載のハウスカード『KARUWAZA CLUB』カードによる購買ポイントサービスを全国へ拡大しました。また、5月からは三重県、7月からは関東4県の店舗へ、どの金融機関のキャッシュカードをご利用のお客様も平日の時間内であれば引出手数料が無料となる「ゼロバンクATM」サービスを拡大していきます。前期に設置を完了している愛知県と岐阜県の店舗においては、客数前年比の伸長率が他のエリアに比べ高く、お客様にも絶大なご支持をいただいております。

す。これらサービスの充実を当社の強みとし、他チェーンとの差別化に繋げる考えです。

2006年2月には、99円を中心とし、野菜や生肉などの生鮮食品を強化した新業態「99イチバ」の第1号店を出店しました。日本では、今後ますます単身者や高齢者世帯が増加することが予想され、こうした生鮮食品を強化したミニスーパーの需要が見込まれます。今期中に10店舗を出店し、採算を見極め3年間で100店舗を出店する方針です。

また、これまでのコンビニエンスストアでは十分に取込めていない客層、例えば女性や中高年者をターゲットとした「ニューコンセプトストア」も今期中に出店する計画です。「ニューコンセプトストア」では、店内調理による出来たて商品のご提供やイートインコーナーの設置など、様々な実験・検証を行います。そして、その成果を既存のコンビニエンスストア店舗の品揃えやサービスの革新に繋げたいと考えています。

《『攻め』の経営で『持続的安定成長』を実現してまいります》

企業の好業績を背景に景気回復基調が続き、個人消費にも明るい兆しが現れ始めましたが、コンビニエンスストア業界への直接的な押し上げにはまだ至っていないのが現状です。加えて複合多重の競争の激化で、厳しい経営環境が続いています。私は、厳しい経営環境だからこそ、より『攻め』の姿勢を強化し、あらゆる面での『変革』を進めてまいる所存です。

「持続的安定成長」を実現するため、当社が直面している2つの課題を早期に解消するとともに、お客様のニーズの変化にスピーディーに対応するための施策に全力を挙げて取り組むことで、売上と業績の向上を目指してまいります。

また、株主様の利益還元につきましては、配当政策を最も重視しております。具体的には、安定配当の維持を第一に考えていますが、利益の伸びに応じて連結当期純利益の25%を配当として還元する方針です。なお、2006年2月期の年間配当は前期に比べ2円増配の38円とし、配当性向は28.2%となりました。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。

株主、投資家の皆様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。



2006年7月

代表取締役社長 土方 清

「持続的安定成長」の実現へ ～2つの課題と次世代への対応

(アニュアルレポート P.8～P.19)

●●「3カ年計画」未達要因の検証●● (アニュアルレポート P.8)

当社は2004年の合併時に「3カ年計画」を発表し、その達成に向けて様々な施策に取り組んでまいりました。しかし、計画当初に比べ、想定以上に「競争」と「消費者ニーズの変化」が厳しく、「3カ年計画」の最終年度に当たる2007年2月期の計画変更を余儀なくされました。ここに計画未達の要因を検証します。

【2007年2月期の「3カ年計画」当初の計画と修正計画】

		「3カ年計画」の 2007/2期計画	2007/2期 修正計画	3カ年計画比
単 体 ベ ー ス	出店	432	395	-37
	閉店	226	325	+99
	既存店前年比	-1.5%	-1.6%	-0.1%
	チェーン全店売上高	982,273	902,720	-79,553
	平均値入率	29.33%	29.43%	+0.10%
連 結 ベ ー ス	営業総収入	183,630	192,700	+9,070
	販管費	113,590	112,550	-1,040
	営業利益	30,380	27,360	-3,020
	経常利益	28,550	25,570	-2,980
	当期純利益	15,750	12,000	-3,750

(注)

- 「3カ年計画」は2004年10月14日に発表した当初の「3カ年計画」を表記しています。よって、「3カ年計画」の当期純利益には減損損失の影響は織り込んでいません。
- 出店・閉店、既存店前年比、チェーン全店売上高、平均値入率については、今期より連結子会社の前提が大きく変化することから単体表記としています。
- 単位：店、百万円

上記表は、「3カ年計画」発表当初の2007年2月期計画と今回計画を見直した2007年2月期計画との差異をあらわしています。計画の組み直しを迫られた主な要因は次の5つです。

1. 「競争激化」と「消費者ニーズの変化」

→同業はもとより、GMSやドラッグストアなど異業種との競争が激化したことに加え、人口減少など社会構造の変化による消費者ニーズの変化が想定以上に厳しくなりました。

2. 出店の遅れ

→開発本部では、合併後1年間は相乗効果が生み出せず、出店は3年間で176店遅れました。

3. 既存店売上の伸び悩み

→競争の激化と消費者ニーズの変化、リロケートの遅れによる競争力の低下で既存店の売上前年比はマイナスで推移しました。

4. 閉店の積み増し

→既存店売上の伸び悩みに伴う不採算店と直営店の増加に加え、リロケートを積極的に推進したことで、閉店は3年間で203店積み増しとなりました。

5. 連結子会社の増加による前提条件の変化

→他業態も含め連結子会社が3社増加し、合計で5社になりました。

これらを具体的な数字に落とし込むと下記ようになります。

- ・ 3年間の出店未達176店 → → → 約 270 億円
 - ・ 3年間の閉店積み増し 203 店 → → → 約 210 億円
 - ・ 既存店前年比の未達 → → → 約 310 億円
- 売上高に対する未達額合計 約 790 億円**

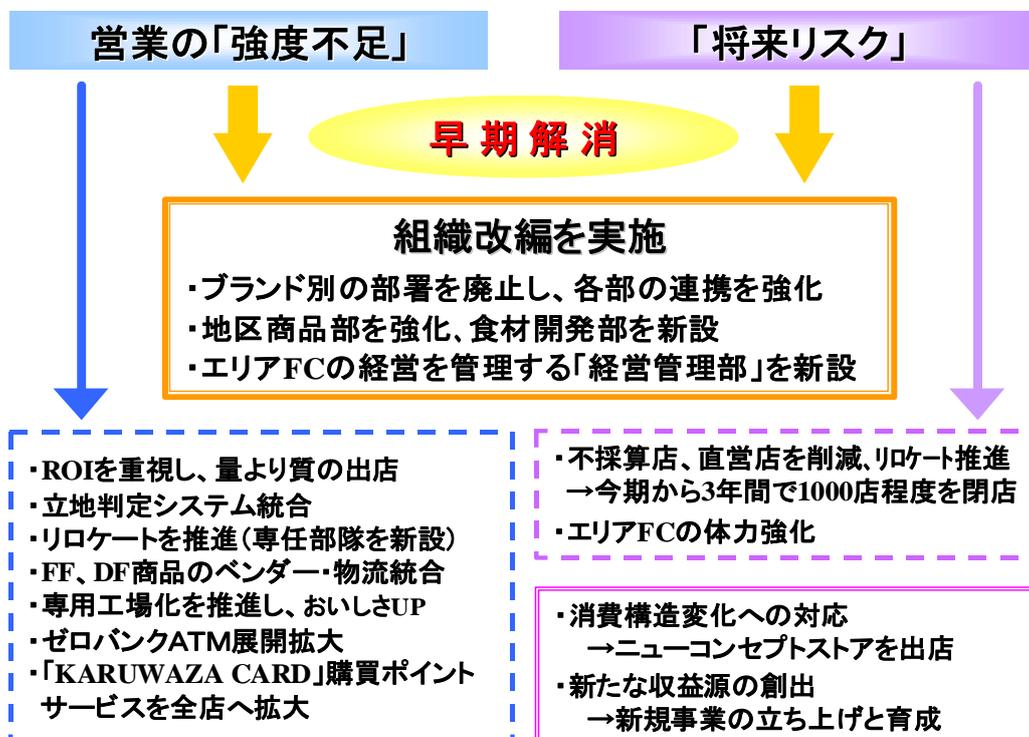
↓
営業利益で 27 億円のマイナス

●●「持続的安定成長」の実現のために●● (アニュアルレポート P.9)

「3カ年計画」の最終年度は計画達成が困難となりましたが、統合作業はスケジュール通り進捗しており、統合効果も計画通りに出ています。当社は、今後もあらゆる部門における統合を推進し、より早く、より多くの合併効果を創出することはもちろん、当社が抱える二つの課題を早期に解消し、次世代への対応にも確実に手を打つことで、「持続的安定成長」を実現してまいります。

●●二つの課題の早期解消に向けての施策●● (アニュアルレポート P.10~P.18)

現在、当社は出店の遅れや既存店売上の伸び悩みに直面しています。これらは、開発・運営・商品といった「営業力の強度不足」に原因があると認識しています。また、不採算店の増加や一部エリアフランチャイザーの体力低下など「将来リスク」となりうる問題も出てきました。当期はこの二つの課題、「営業力の強度不足」と「将来リスク」の早期解消に取り組みます。



●組織改編を実施● (アニュアルレポート P.9~P.12)

新年度が始まるにあたり、まず思い切った組織改編を実施しました。当社は、合併以降、ブランド別であった組織体系を段階的に廃止してきましたが、今回の組織改編ですべての部門を完全に一本化しました。ブランドをまたいで的人事異動もこれまでで最大の84名に上り、管理職にとどまらず担当者レベルまで実施しております。これにより、考え方、手法、成功事例の共有をより一層図ってまいります。

この組織改編では、特に営業部門における各部の連携を強化する体制も整えました。まず、新設の「営業統括本部」の下、運営本部とマーケティング本部を配置し、商品や売り方などの企画立案を両部一体となって行うことで、よりお客様視点に基づいた商品のご提供を実現してまいります。次に開発本部と運営本部の地区割を統一し、新店物件や加盟候補者、リロケート、複数店などの情報の共有化を目指します。さらにリロケート推進を実現するため、リロケート専任部隊も新設しました。一方、マーケティング本部では、今後のメニュー統一に備え「食材開発部」を新設したほか、地区の商品開発を強化するため、地区商品部を再編し、地区商品の掘り起こしでお客様ニーズに対応してまいります。

また、エリアフランチャイザー各社をはじめ、新規事業の展開などで増えつつある子会社や関係会社の経営指導をさらに強化するため、「経営管理部」も新設しました。

この組織改編により、文字通り一つの会社組織となったことで、さらなる一体感の醸成と営業力の強化を目指してまいります。

●「営業の強度不足」解消の取組み● (アニュアルレポート P.9~P.17)

今期は開発、運営、商品において、各部の連携を強化しながら、後述の取組みを実施することで営業力を高めてまいります。

■質重視の出店を強化 (アニュアルレポート P.12)

店舗開発においては、ここ数年加盟候補者の確保が難しく、出店ペースが鈍化するなど大変厳しい環境が続いています。出店数については、前期に加盟契約条件を一部緩和した寄与で改善しましたが、質の面では新店日販が低下するなど悪化傾向にあります。

当期は、出店数という量も確保しつつ、これまで以上にROI重視の出店で質の向上を目指します。まず、統合計画の一つでもある「立地判定システム」をスケジュール通り下期に一本化します。お互いが強みとしている、「サークルK」は郊外型、「サンクス」は都心型という立地の特性に合わせた出店ノウハウを活かし、出店判定の精度を高めることで質の向上に繋げる考えです。

また、リロケートによる出店は、新規出店に比べ総じて新店日販が高いことが実証されています。そこで、今期は出店計画のうち3割程度をリロケートで出店してまいります。特にリロケートが遅れているサンクスでも、前述の通りリロケート専任部隊を設置しました。リロケートを推進するには、運営本部との連携が欠かせません。今期より、開発・運営連携会議を実施し、これまで以上にお互いが持つ情報ソースの共有でリロケート計画を達成してまいります。

■既存店売上の伸長を目指して (アニュアルレポート P.12~P.13)

既存店売上の伸び悩みは、複合的な要因が重なり合っただけの結果と言えますが、運営の取組みでは「本部と加盟店の役割を明確にし、真の信頼関係の構築」を実現することで既存店売上の伸長を目指してまいります。

今期も加盟店の経営者意識を高め、スタッフの戦力化を図る当社独自の教育プログラム「店舗運営の6段階」を推進してまいります。サークルKでは4年前に、サンクスでは2年前より「店舗運営の6段階」に取り組んでおり、スタッフの育成に大きく寄与し始めています。今後はお客様のニーズにお応えする売場作りを目指し、発注精度の向上や単品管理の実施により注力します。

また、スーパーバイザーを中心に本部は加盟店が自らが考え、行動できる環境を作ってまいります。同時にスーパーバイザーの指導力の向上にも取り組みます。これには、合併以降実施しているブランドをまたいでの人事異動が、成功事例の共有化によって今後大きく寄与するものと考えております。

さらに開発本部と連携し、リロケートを推進するほか、直営店の削減も推し進めてまいります。その他、今期より開始のファーストフードとデイリーフーズのベンダー・物流統合では、サンクスチェーンでの配送回数の増加により、店舗でのオペレーションが変更となります。こうした変化にも現場の混乱なく統合を推進するため、マーケティング本部との連携を強化してまいります。

■よりおいしい商品のご提供を目指して (アニュアルレポート P.13~P.16)

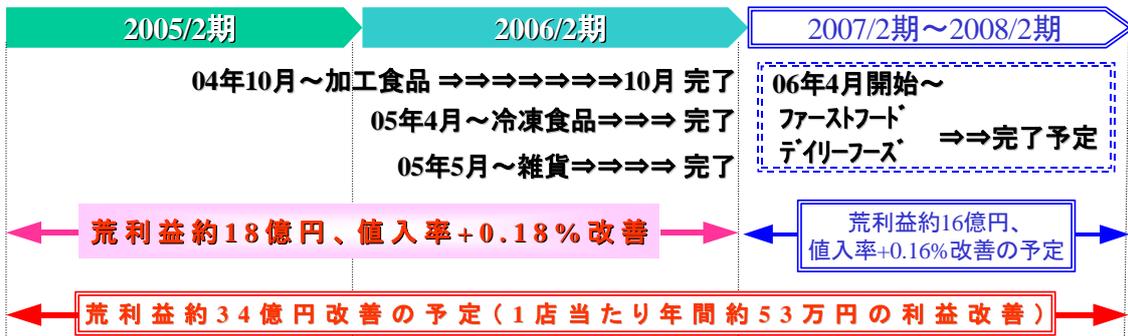
(1)ファーストフードとデイリーフーズのベンダー・物流統合を開始

当社は合併以降、商品のベンダーと物流統合を順次カテゴリーを拡大して実施してまいりました。2004年10月には菓子・飲料・酒などの加工食品、2005年4月には冷凍食品、同年5月には雑貨のカテゴリーで統合を開始し、2006年2月期には統合を完了しました。これらの統合により、商品の荒利益で18億円、値入率で0.18%の改善を実現しています。

今期は、いよいよ統合の効果が最も大きいファーストフードとデイリーフーズのカテゴリーでも統合を開始します。2006年4月の岡山県と広島県を皮切りに順次地区を拡大しながら、2008年2月期までの2年間で全地域の統合を完了させる計画です。このファーストフードとデイリーフーズの統合は、『利益の追求』はもちろんのこと、『おいしさと品質の向上』も実現し、売上の向上に繋げる計画です。

まず、『利益の追求』では、物流センターの統廃合やベンダーの統合などの物流の再構築と、食材の統一によるスケールメリットや統一メニューによる生産性の向上により、2006年から2008年の2年間で商品の荒利益を16億円、値入率で0.16%の改善を見込んでいます。加盟店1店当たりでは、年間25万円の利益改善となります。また、2008年2月期中には、全店で食材やメニューの統一が完了することから、今後は食材の共同調達にも着手し、さらなる統合効果を創出する考えです。

【商品のベンダー・物流統合スケジュールと統合効果】



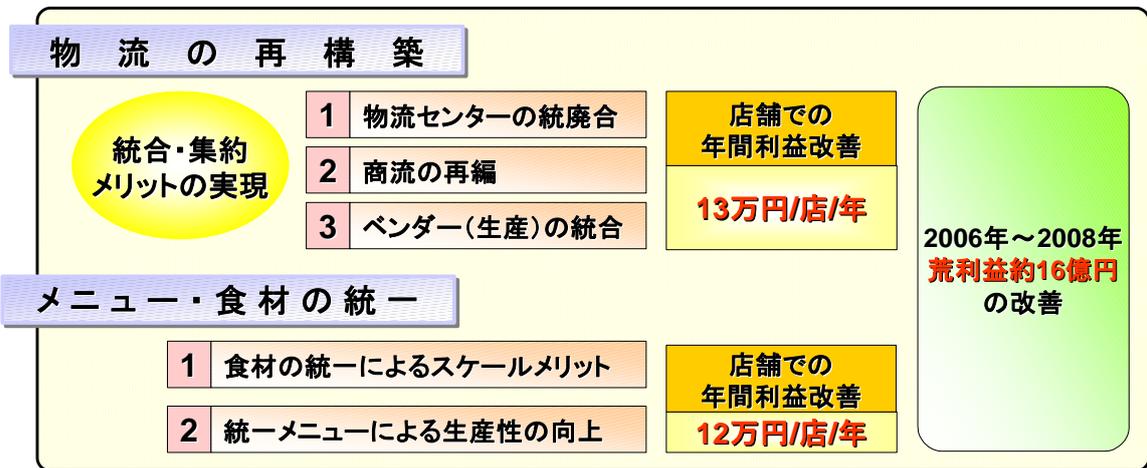
【ファーストフード、デリーフーズの統合スケジュール】



年 月	2007年2月期					2008年2月期			
	4月	6月	9月	10月	11月	春頃	春頃	夏頃	秋頃
地区	岡山 広島	四国	九州	北陸	関西	中京	長野	関東	新潟
店舗数	179	367	85	404	962	1,891	115	1,493	71

(注)店舗数は2006年2月期末現在

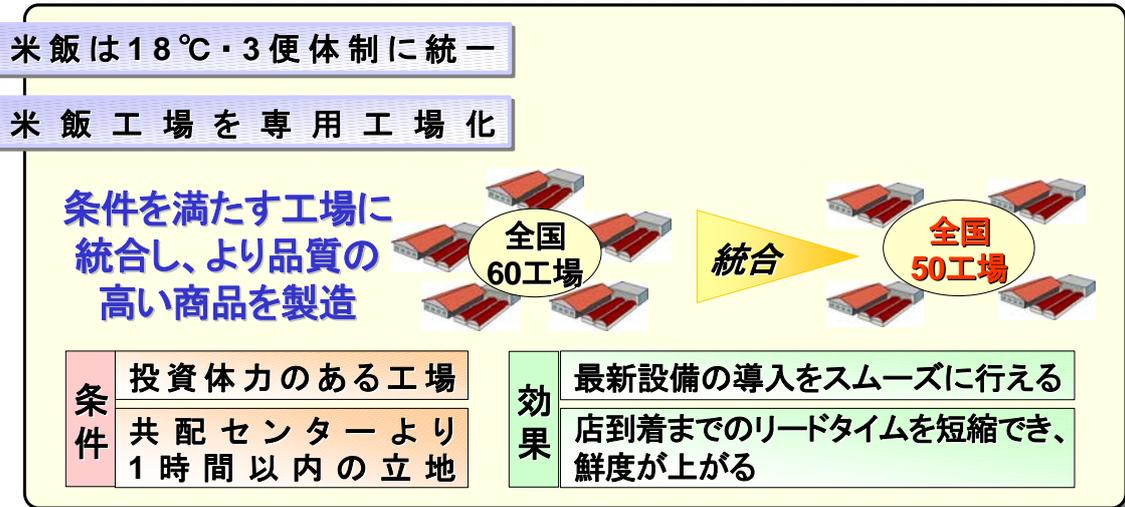
【利益の追求の仕組み】



次に『おいしさと品質の向上』に向けた取組みでは、コンビニエンスストアのコア商品である弁当やおにぎりなどを作る米飯工場の集約に合わせ、当社の専用工場化を進めてまいります。専用化するにはあたっては、最新設備の導入など「おいしさのための投資」が可能な体力があること、共配センターより1時間以内の立地であることを条件としています。これらによって、米飯ベンダーのレ

ベル格差の均一と、店舗到着までのリードタイムの短縮による鮮度向上を図り、「おいしさの向上」を実現してまいります。また、2003年よりサンクスで導入した「チルド温度帯(8℃)弁当」と1日2便の配送体制を統合を期に改め、サークルKと同様に1日3便配送の「中温度帯(18℃)弁当」に統一します。サンクスでは、1日3便の配送で、より新鮮な商品をタイムリーにお客様にご提供できるようになります。さらに、これまでサークルKとサンクスで異なっていた商品メニューや食材の統一によるスケールメリットで、ワンランク上の品質を実現する計画です。

統合完了には2年の月日を要するものの、コンビニエンスストアのコア商品であり、他チェーンとの差別化商品でもあるファーストフードにおいて、あらゆる面から「おいしさと品質の向上」に取組むことは、必ず売上の向上に繋がるものと考えております。



(2)お客様ニーズに対応した新商品の開発

人口減少など社会構造の変化により消費者ニーズが大きく変化していることは前述の通りですが、加えてここ数年の景気回復の過程で地域格差が拡大し、商品の値頃感も大きく変化しています。そこで当社は、これらのニーズに対応するため、今期は地区商品を強化してまいります。

全国統一商品を6~7割とし、味の志向や価格、品揃えで各地域のマーケットニーズに木目細かく対応するため、地区商品を3~4割程度まで高める方針です。また、各地域で長年愛されてきたご当地の味、隠れた銘店の味などを掘り起こし、より地域に密着した商品開発を行ってまいります。なお、地区商品強化のため、これまで各地に散らばっていた地区商品部を組織改編によって二つに統合し、力を結集できる体制としております。

また、お客様の健康志向の高まりにも対応し、コンビニエンスストアの主力客層の20代~30代のお客様はもちろん、これまで取り込めていなかった中高齢者や女性もターゲットにした健康・バランスをキーワードとした商品開発も行ってまいります。7月より、カロリーや食材のバランスに配慮した米飯ブランド『バランス食堂』を新たに展開し、幅広い客層に向けた品揃えを実現する考えです。

■サービスの強化で、より便利なコンビニエンスストアに (アニュアルレポート P.16~P.17)

(1)『KARUWAZA CLUB』カード購買ポイントサービスを全国へ拡大

当社はお客様の利便性を高めることで、来店頻度の改善を図るべく、チェーン規模を活かした新しいサービスを積極的に導入しています。

2004年7月より電子マネー「Edy」での決済を導入するとともに、サークルKサンクスの会員組織『KARUWAZA CLUB』を立ち上げました。「Edy」機能が搭載された『KARUWAZA CLUB』カードは、リーダーに載せるだけで、現金のチャージや支払いが一瞬で完了する大変便利なものです。さらに、2006年4月からは、これまで北海道で実験的に実施していた「購買ポイントサービス」を全店へ拡大しました。また、「KARUWAZA 値引」サービスや「KARUWAZA スタンプ」サービスなど、『KARUWAZA CLUB』カードを使った販売促進活動も積極的に展開しています。

これらの取組みと相俟って、日本における「Edy」の市場規模の拡大で、当社店舗での「Edy」によるチャージ額は前年比 165%、決済額は前年比 275%と大きく伸長しました。また、『KARUWAZA CLUB』カードの販売枚数は、2006年5月末現在で約 66 万枚に上り、『KARUWAZA CLUB』会員数も 15 万 9 千人を超えました。今後も会員向けに魅力的なサービスをご提供し、顧客の囲い込みを実現してまいります。

(2)『ゼロバンク ATM』サービスを三重県、関東 4 県へ拡大

2005年3月、愛知県と岐阜県の店舗で当社のオリジナルブランド「ゼロバンク ATM」サービスを開始しました。当社はコンビニエンスストアのインフラを活かした、お客様にわかりやすいATMの開発を目指し、独自に調査、研究を行ってきました。この「ゼロバンク ATM」サービスの最大の特徴は、平日・土曜日の時間内であれば、全国約 1600 にのぼる提携金融機関のどのキャッシュカードでも、引出し手数料が無料という画期的なサービスにあります。先行してサービスを開始した愛知県と岐阜県では、「ゼロバンク ATM」の利用件数も順調に伸長しています。また、全国に比べて同県の客数前年比が高いなど、客数増加への寄与も認められています。

今期は5月より三重県、7月より関東4県へもサービスを拡大し、今期中に約 3000 店舗での設置が完了する予定です。今後も様々な銀行と提携交渉を行い、2009年2月期までには全店でのサービス開始を目指す方針です。

展開地域	該当店舗数	提携銀行	設置時期
愛知県・岐阜県	1,321 店	大垣共立銀行	2005年3月~9月(完了済み)
三重県	231 店	三重銀行	2006年5月~7月(予定)
東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県	1,405 店	東京スター銀行	2006年7月~2007年2月(予定)

(注)該当店舗数は 2006 年 2 月末現在

●リスクの解消の取組み● (アニュアルレポート P.17~P.18)

今期は、「将来リスク」となりうる問題についても、その解消に向け取り組んでまいります。

既存店売上の伸び悩みなどの影響で、フランチャイズ店からの直営店化や不採算店が増加しています。前期にも期中で閉店計画を積み増し 309 店を閉店しましたが、リロケートを積極的に推進しながら、今後 3 年間で直営店と不採算店舗を中心に 1000 店程度を閉店してまいります。競争力が低下している店舗を閉店することで、全店舗の底上げを図る考えです。

また、一部エリアフランチャイザーの体力低下などにより、前期には子会社化やエリアライセンス契約の解約などがありました。これを踏まえ、組織改編では「経営管理部」を新設し、エリアフランチャイザーの経営指導を強化してまいります。今後もエリアフランチャイザー各社とより連携を図るとともに、経営指導を強化し、グループとしての相乗効果を発揮してまいります。

●●次世代に向けた取組み●● (アニュアルレポート P.18)

人口減少による社会構造の変化で、消費はより多様化し、変化しています。これらに対応するため、当社は新規事業の立ち上げと育成、そして「ニューコンセプトストア」の出店に取り組んでまいります。

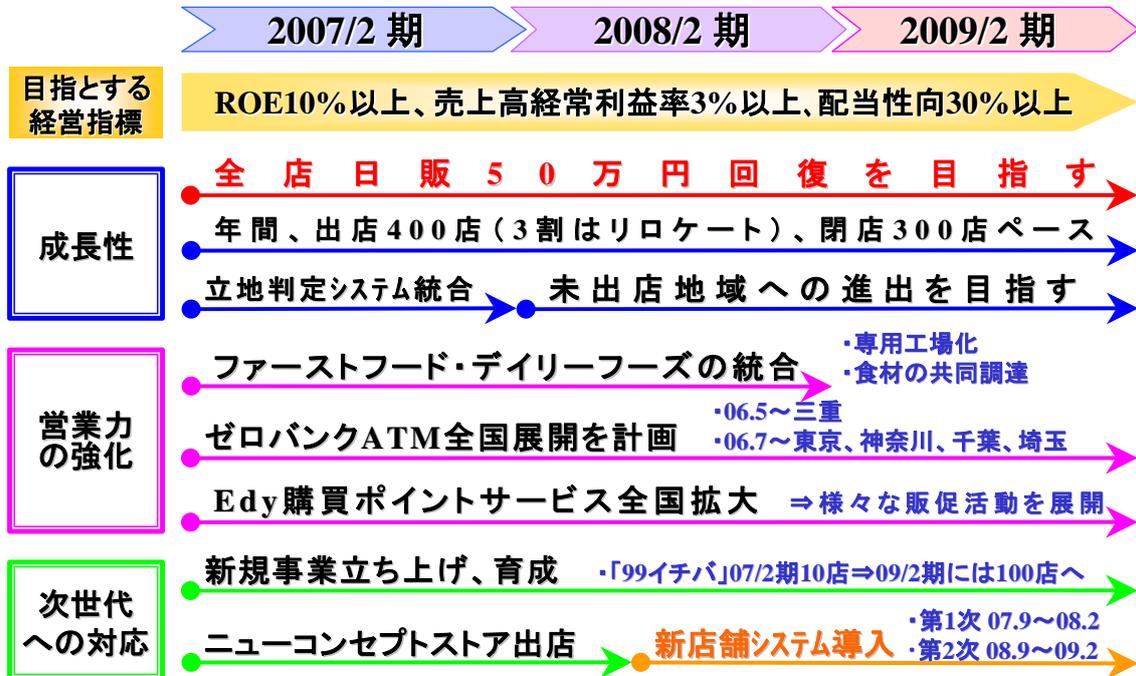
2006年2月、新業態として「99イチバ」を東京に出店しました。「99イチバ」は99円の価格帯を中心に、特に生鮮食品の品揃えを強化したミニスーパーで、当社と親会社のユニー株式会社が共同出資した株式会社99イチバが展開してまいります。ユニーの生鮮食品に関するノウハウと当社のコンビニエンスストア運営に関するノウハウが融合した「99イチバ」は、生鮮食品をはじめ加工食品や弁当・パンなどのファーストフード、雑貨など、コンビニエンスストアより多い約4,000~6,000品目を揃えています。また価格帯は、取り扱い商品の約8割を99円としながらも、ファーストフードや雑貨については199円・299円・399円のラインも設定し、お客様にご安心いただける品質をご提供しています。コンビニエンスストアでもスーパーマーケットでもないこの新業態を、多様化するお客様のニーズに対応するべく新規事業として育成するとともに、当社のコンビニエンスストア事業との相乗効果も見据えて展開する計画です。



また、人口減少により、今後ますます中高年層や働く女性が増加してまいります。今期は、当社チェーンが十分に取こめていない客層をターゲットとした「ニューコンセプトストア」の出店も推進します。この「ニューコンセプトストア」では、店内調理による出来立ての商品のご提供をはじめ、イートインコーナーの設置、品揃えで様々な実験と検証を行ってまいります。そして、その成果を既存のコンビニエンスストアにもフィードバックすることで、既存店の強化に繋げる考えです。

●●今後3年間のタイムスケジュール●● (アニュアルレポート P.19)

下記は、当社の今後3年間の動きを示したスケジュールです。引き続き「持続的安定成長」の実現に向け、これらを確実にやり遂げてまいります。



コーポレートガバナンス

(アニュアルレポート P.20~P.23)

●●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、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・確立すること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●●

(1)会社の機関の内容

当社は、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。

(2)内部統制システムの整備の状況

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、取締役コンプライアンス・環境マネジメント室長を責任者とするコンプライアンス・環境マネジメント室を設置し、全社的な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。また、違法・不法・不当行為に関しては、賞罰委員会を開催し厳正に処分いたしております。

なお、2006年5月に施行の会社法への対応を図り、当社では、「内部統制システム整備に関する基本方針」を2006年5月18日開催の取締役会において制定いたしました。今後は、制定した基本方針に基づいた具体的な内部統制システムの構築に着手します。

(3)リスク管理体制の整備の状況

「食品の安全性」、「情報システム」、「訴訟」、「エ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コンプライアンス・環境マネジメント室は、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、取締役会にリスク管理に関する事項を報告します。

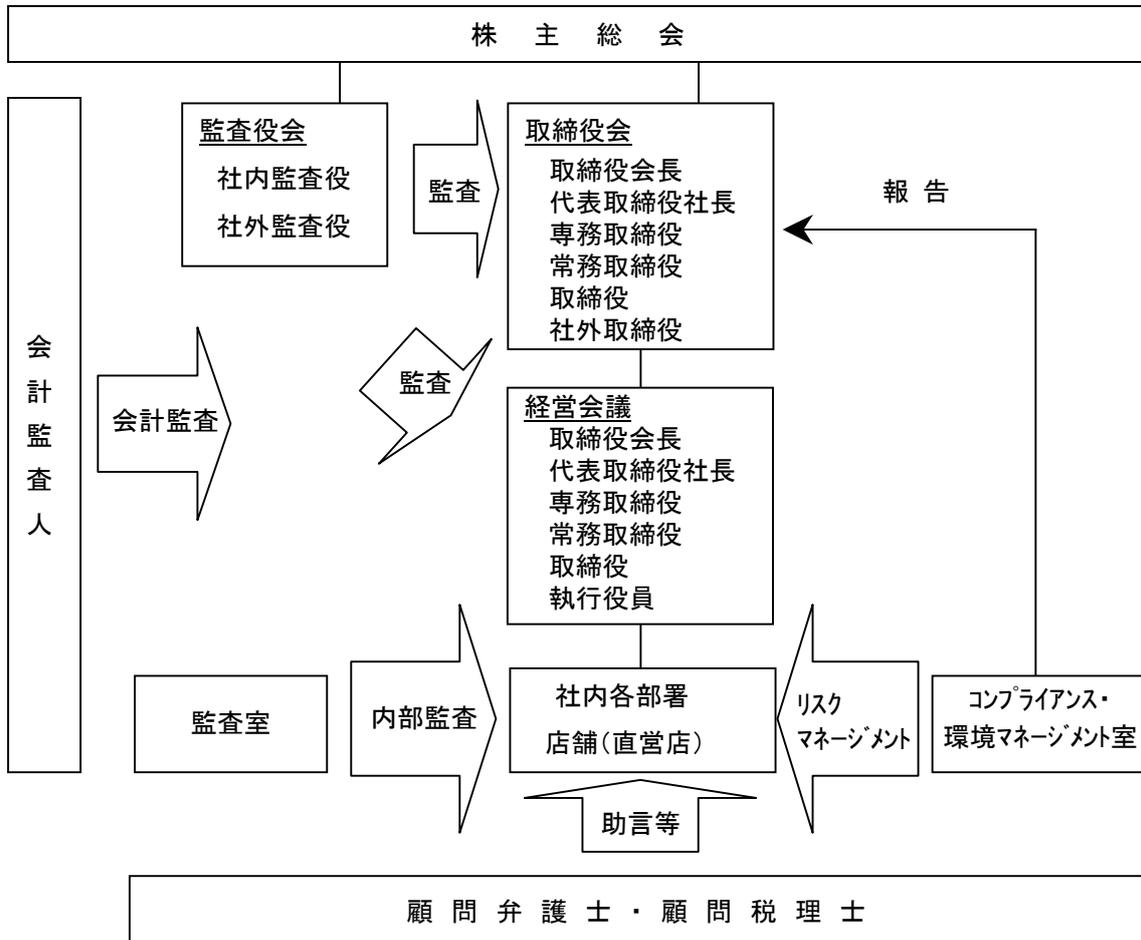
●●役員報酬●●

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。2006年2月期における役員報酬は下記のとおりです。

なお、役員報酬制度改正の一環として、2005年4月開催の取締役会、監査役会において役員退職慰労金制度の廃止を決議しております。

・報酬	取締役	189 百万円	(うち、社外取締役 2百万円)
	監査役	54 百万円	(うち、社外監査役 3百万円)
・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	7 百万円	(うち、社外監査役 0百万円)
・株主総会決議に基づく退職慰労金	取締役	21 百万円	

【コーポレート・ガバナンス体制】(2006年3月1日現在)



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.24~P.25)

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●●

当社は、「わたしたちは企業活動にともなって発生する環境負荷を可能な限り減少させ、大切な地球環境を守り、豊かな自然を次世代に引き継ぐよう行動します。」との環境理念のもと、環境マネジメントシステムを軸に様々な活動を実施しています。

本部、地区事務所、そして全店舗では、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、環境配慮型商品の開発など継続的に取り組んでいます。また、2005年3月に開幕した「愛・地球博」場内には、リサイクル資材や省エネ型の設備を採用した環境配慮型店舗を出店しました。そのほか、再資源化可能なゴミの分別や生ゴミの堆肥化など、考えられる手法と手段を用いてリサイクル化を今後も推進する考えです。

●●社会貢献への取組み●●

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、当期においてもハリケーンや地震などの海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	05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」	13,081,982円
	05年8月~11月	日本赤十字社「海外被災者救援募金」	3,466,488円
	05年12月~06年3月	クリーンアップ全国事務局(JEAN)「環境保全募金」	11,070,538円
サンクス	05年3月~06年2月	財団法人日本ユニセフ協会	21,348,496円
サークルKサンクス合計			48,967,504円
	実施期間	支援先	義援金額
サークルK サンクス	05年9月	米国ハリケーンカトリナ被災者支援	14,236,756円
	05年10月~05年11月	パキスタン地震被災者支援	14,042,670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

3校目の学校を贈呈

2006年2月に初の中学校となる「みんなの夢学校」が開校しました。2003年12月当社の寄託による小学校が開校して以来、2006年までに3つの小・中学校が開校し、約1,700名の子供たちが学習しています。



●●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

(注)

1. 「経営者による経営成績と財政状態の分析」のうち、P.27～P.34「店舗の業績」は単体ベースで記述しています。
2. 当社は、前期 2005 年 2 月期の期中に合併し誕生したため、「経営者による経営成績と財政状態の分析」における前期との比較は前期をBのベースとして比較し、記述しております。

【前期 2005 年 2 月期の経営成績】

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P.40～P.57の財務諸表、またそれに付随するNotesはAベースに基づいています。
- ・A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 合併前のシーアンドエス連結経営成績 + 下期 合併後のサークルKサンクス連結経営成績

- ・Bベースの非監査対象の財務諸表は、P.58のご参考をご覧ください。

経営者による経営成績と財政状態の分析 (2006年2月28日現在)

(アニュアルレポート P.26～P.39)

●●事業環境●●

2006年2月期の経営環境は、企業収益の改善を中心に景気は緩やかな回復基調を継続しました。しかし、小売業においては業種により回復度合いに差がでており、衣料品に加え、景気回復や株価回復を背景とした高級ブランド品などを中心とした消費は回復したものの、食料品などの消費は伸び悩みました。また、コンビニエンスストア業界では、同業他社との競争激化に加えて、スーパーマーケットやドラッグストア、低価格を中心とした業態など業種業態を超えた競争が一層激しくなり、業界全体の既存店売上は年度を通じて前期比マイナスで推移する結果となりました。

●●店舗の業績●●

〔売上高と既存店前年比〕

上期は、猛暑だった前期ほどには天候に恵まれなかったこともあり、飲料や冷やし麺などの夏物商品を中心に売上は伸び悩みました。下期には、9月にハイウェイカードが販売中止になったことに加え、全国的に例年より気温が低く、北日本を中心に大雪に見舞われるなど厳冬だったことによる客数減少で、通期の既存店売上前年比は-3.3%となりました。地域別では、「愛・地球博」の開催の効果もあって中京3県は比較的好調だった一方、北海道と東北に加え、関東と関西でも伸び悩みました。なお、ハイウェイカード販売中止による影響は-0.6%でした。

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、既存店前年比が計画を-1.3%下回った影響が大きく、また出店の遅れと閉店の積み増しで前期を1.0%下回る8,987億4千2百万円となりました。また、エリアフランチャイザーを含むグループ合計の売上高は、前期比0.9%減少の1兆996億1千1百万円でした。

次期2007年2月期の見通しですが、個人消費および設備投資は引き続き増加し、景気は緩やかな回復を続けるものと予想されます。一方、人口減少による少子高齢化などの「社会構造の変化」により、コンビニエンスストアに求められるニーズも大きく変化してくるものと考えております。また、同業間の競争はもちろん、業種、業態を超えた「複合多重の競争」で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。これらを考慮し、通期の既存店前年比は-1.6%と引き続きマイナスを見込んでいます。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0.4%増加の9,027億2千万円、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0.3%増加の1兆1,033億9千万円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、個人消費の回復が食料品、日用品までは波及していないことや異業種との競争激化、厳冬のなどの影響を受け伸び悩みました。また、セブンイレブンを除き、ハイウェイカード販売中止の影響を受けた各社の既存店前年比は、マイナス幅が拡大する結果となりました。その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、特にその影響を大きく受けました。

〔開閉店と期末店舗数〕

当期も加盟候補者の確保が難しく、上期は出店計画を41店下回りました。中間期に出店計画を下方修正し、計画達成に向けて加盟候補者を確保しやすくするために、年齢制限の引き下げや連帯保証人の免除など、加盟契約の一部を緩和しました。また、店舗の周辺環境の変化に対応し、同一商圏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も推し進めた結果、リロケート82店を含む335店を出店し、修正後の通期計画を3店上回ることができました。

新店日販は424,000円と前期を13,000円下回り、伸び悩む結果となりました。ハイウェイカードの販売中止の影響もありますが、特にリロケートが19店と遅れたサンクスの新店日販が前期より45,000円減少した影響が大きく出ました。

直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閉店を積み増した結果、直営店 101 店を含む 309 店を閉店しました。しかし、売上の不振により加盟店から新たに直営店となった店舗が多く、直営店は前期末に比べ 84 店増加しました。

当期末のサークルKサンクスの店舗数は 26 店純増の 5,154 店、エリアフランチャイザー13 社では 7 店純増の 1,218 店、グループ合計では 6,372 店となりました。

次期はこれまで以上に店舗採算を重視した質の高い出店を行います。また、リロケートによる出店は総じて高日販であることから、主力地域である関東や中京を中心にリロケートを推進することで、新店日販の向上にも寄与させたいと考えています。特にこれまでリロケートが遅れていたサンクスでは、リロケート専任部隊を新たに設置したほか、リロケートを進めやすい組織体制としました。また、2006 年 3 月には未出店地域である群馬県へも出店し、次期中に 10 店の出店を計画しています。これらによって、次期はリロケート 131 店を含む 395 店、チェーン別ではサークルK215 店、サンクス 180 店の出店を計画しています。なお、期首時点での契約残数は 200 件です。一方、閉店を 325 店計画していることから、70 店の店舗純増を見込んでいます。この結果、2007 年 2 月期末のサークルKサンクスの店舗数は 5,224 店、エリアフランチャイザーを含むグループでは 6,510 店となる予定です。

2006 年 2 月期は、業界全体として加盟候補者の確保が難しくなっているものの、各社ともに出店数を伸ばしました。その一方で 300 店以上の閉店も行っており、前期に比べ店舗純増数が増加したのはローソンとファミリーマートの 2 社でした。

〔売上の状況 平均日販と客数・客単価〕

景気は回復基調を継続しているものの、コンビニエンスストアが扱う食料品や日用品などの消費回復には至っておらず、加えてハイウェイカードの販売中止の影響もあって平均日販は全店、既存店ともに前期を 11,000 円下回りました。

客数は例年に比べ冬が寒かったこともあり、特に第 4 四半期になってマイナス幅が拡大しました。しかし、平日の時間内であれば引き出し手数料無料の「ゼロバンクATM」を設置した愛知県と岐阜県では、全国に比べ客数の減少幅が小さく、客数減少の歯止めにも寄与しました。一方、客単価はハイウェイカード販売中止の影響もあり減少しました。

各社の全店日販は、セブン-イレブンが 60 万円台、残る 3 社はハイウェイカード販売中止による影響もあり 40 万円台後半でしたが、当期は全社が前期を割り込む厳しい結果となりました。

〔商品の状況と値入率〕

〔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

当期は、これまで以上にサークルKとサンクスの成功事例を活かした統一のメニューで商品開発を行いました。しかし、弁当の売上不振に加えて、これまで米飯を牽引してきたおにぎりも好調の一巡で伸び悩み、米飯は前年を下回りました。調理麺では前年の猛暑の反動で冷やし麺を中心に伸び悩みました。一方、サークルKでは専用のオーブンで焼く「ホットパレット」シリーズの新投入で調理パンが好調だったほか、サンクスでは具沢山のスープが好調の惣菜は前年を上回り

ました。また、中華まんやフライドチキンが好調だったことに加え、サンクスでおでんの取扱いを拡大したこともあって、カウンターフードが大きく伸長した結果、ファーストフード全体の売上前期比は0.0%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乳飲料や値頃感から紙パックの茶系飲料が好調でした。しかし、オリジナルパンはリニューアルを行ったものの、お客様のニーズを取りこめず年間を通して伸び悩んだことで、生鮮食品の売上前期比は0.9%減少しました。

(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

食べきりサイズで値頃感のあるオリジナル菓子「ほがら菓たいむ」は当期も好調でしたが、ガムやチョコレート、スナック菓子など菓子全体は伸び悩みました。前期の猛暑の恩恵の反動と茶系飲料の不振でソフトドリンク、アイスクリームは前期を下回りました。また、酒免許の自由化や低価格の第3のビールの発売により発泡酒、ビールが伸び悩んだことで酒は前年を割り込みました。この結果、加工食品は全体的にふるわず、前期より3.6%減少しました。

(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の異業種の台頭の影響で、当期も引き続き雑貨や化粧品、日用品が伸び悩んだほか、週刊誌などが不振で新聞・雑誌は前期を下回りました。しかし、売上構成比の約18%を占めるたばこが依然として好調だったほか、シリーズ化しているミニカーをはじめとするオリジナルの玩具などが大きく伸長した結果、非食品の売上は0.9%前期を上回りました。

(サービス) ハイウェイカード、チケット、切手、宅配便

映画の前売チケットは当社チェーンの独占販売が寄与し、前年を上回ったほか、期間限定ながら「愛・地球博」のチケットも好調でした。また、当期より取扱いを開始した「ネットプリカ」は、オンラインゲームやネットショッピング市場が拡大していることもあり、プリペイドカードととも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が9月で販売中止となった影響が大きく、サービスカテゴリーの売上は前期より6.5%と大きく減少しました。

以上の結果、全商品の売上は前期比1.0%減少となりました。

(値入率)

2004年10月に加工食品より開始した商品のベンダー・物流統合は、当期には冷凍食品、雑貨のカテゴリーにも拡大し、当期中に全地域で統合を完了しました。当期への値入改善にはフルに寄与しないものの、該当カテゴリーである加工食品の値入率は0.7%改善しました。また、当期は値入の低いハイウェイカードが販売中止になったことで0.15%値入改善に寄与しました。依然として値入の低いたばこの売上が好調だったものの、ハイウェイカードの販売中止による寄与が大きく、当期の平均値入率は計画を0.04%上回る29.05%となり、前期より0.26%改善することができました。

次期も値入の低いたばこやチケットなどサービス商品の売上構成比の伸長が予想されますが、当期に統合が完了したカテゴリーが年間でフルに値入改善に寄与することが見込まれます。また、ハイウェイカード販売終了の押し上げ影響も見込み、次期の値入改善は0.38%を見込んでいます。

セブン-イレブンを除く各社は、値入の低いハイウェイカード販売終了の押し上げ寄与があったこともあり、全社が値入を改善させることができました。当社の値入率はまだ30%に達していないことから、今後も前述の統合を推し進めるほか、魅力的なオリジナル商品を増やすなどで値入改善に努める考えです。

●●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。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。

2006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1,218店、出店地域は21都道府県に及んでいます。連結子会社であるサンクス青森株式会社とサンクス西埼玉株式会社の営業利益は、それぞれ6千1百万円と9千6百万円と前期より増加しました。

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エリアフランチャイザーを支援していますが、当期にはエリアフランチャイザー2社の子会社化及び契約解消を行いました。

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を会社分割により新たに設立された株式会社サンクス北関東に承継しました。また、同日に当社は株式会社サンクス北関東株式100%を取得し、完全子会社としました。

次に2006年1月31日をもって、栄興サンクス株式会社とのエリアライセンス契約を合意解約しました。栄興サンクス株式会社は店舗の閉店および一部営業譲渡により、北海道道東地区におけるサンクスのエリアフランチャイズ事業から撤退しております。

なお、次期より株式会社サンクス北関東と、2006年3月1日をもって株式を100%取得し、子会社としたサンクス西四国株式会社の2社は当社の連結子会社となります。

次期には、これまで以上にエリアフランチャイザーの経営指導強化を図るため、「経営管理部」を新設しております。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してまいります。

●●連結経営成績●●

チェーン全店売上高が前期を136億9千7百万円下回ったことで、ロイヤリティ収入は前期比8億4千9百万円減少しました。しかし、売上不振から直営店が84店増加したことで直営店売上高が前期を84億9千2百万円上回った結果、営業総収入は1,841億9千1百万円と前期比4.2%増加しました。

販管費は合併効果による経費の節減効果もあって、1,074億7千4百万円と前期比0.2%減少しました。当期より固定資産の減損会計を早期適用したことで、減価償却費で2億6千2百万円、設備リース料で3億2千3百万円減少しました。その結果、営業利益は前期比5.7%増加し、257億8千5百万円となりました。

当期はユニーグループ厚生年金基金代行部分返上に伴う退職年金代行返上益21億5千2百万円が計上されました。一方、当期より固定資産の減損に係る会計基準を早期適用したことから、期首に減損損失49億8千5百万円を計上しました。また、期首計画を98店上回る319店を閉店したことで、閉店に伴うリース解約損は前期比1億9千9百万円増加しましたが、固定資産処分損は減損損失を計上したこともあり、1億5千2百万円減少しました。この結果、税金等調整前当期純利益は前期比10.3%減少の198億5千8百万円、当期純利益は114億9千8百万円と前期比9.1%の減少となりました。

次期2007年2月期より、新たに連結子会社が3社加わり、合計で5社となります。連結子会社と店舗数の増加により、営業総収入は1,927億円を見込んでおります。利益面では販管費の節減に努め、営業利益は273億6千万円を見込んでいますが、当期も減損損失を20億円程度計上することから当期純利益は120億円の見込みです。

なお、連結子会社5社合計の次期予想は、売上高405億1千万円、営業総収入108億6千9百万円、営業利益は3千万円と見込んでおります。

●●連結財政状態●●

流動資産は前期末より110億8千2百万円増加し、920億4千5百万円となりました。これは主に手元流動資金である現金及び預金、買掛金の減少の影響で99億8千3百万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2億2千7百万円減少の33億3千7百万円でした。

有形固定資産は424億5千1百万円となり、固定資産の減損損失計上により前期末比9千7百万円の増加にとどまりました。

投資その他の資産は前期末より4億6千8百万円減少し、772億7千1百万円でした。当期は減損

損失の計上によって、ソフトウェアが前期末比18億8千9百万円減少しました。また、店舗純増となったものの、店舗物件賃借契約に基づく差入保証金の減少により、長期差入保証金と店舗賃借仮勘定は2億4千7百万円減少しました。一方、投資有価証券はユーロ円債券の買付などにより、前期末比8億4千6百万円増加しました。また、当期はエリアフランチャイザーの子会社化に加え、非連結子会社への増資や出資で関係会社長期貸付金は前期末比5億6千4百万円増加しております。

流動負債は前期末比41億7千9百万円減少し、767億5百万円となりました。当社の取扱い商品の中では比較的高額なハイウェイカードが2005年9月をもって販売終了となった影響で、買掛金は期末比24億8千2百万円減少しました。また、預り金は前期末比36億6千6百万円増加しましたが、この増加分のうち75%は店舗での公共料金等の料金収納取扱い金額拡大によるものであり、約20%は電子マネー「Edy」カードへのチャージによる増加分です。その他、役員退職慰労金は2005年4月14日開催の取締役会において、役員報酬制度改正の一環として、役員退職慰労金制度の廃止を決議したことから、当期の計上はありません。また、減損損失49億8千5百万のうちリース資産に対する処理額が9億9千5百万あり、このうち期末の残高が負債勘定であるものをリース資産減損勘定として6億1千5百万円計上しました。

株主資本は株式市況の回復に伴う、その他有価証券評価差額金や当期純利益の増加による利益剰余金の増加で、前期末比83億4千9百万円増加の1,183億9千3百万円でした。株主資本比率は55.9%、1株当たり株主資本は1,373.59円となりました。

●●キャッシュ・フロー●●

営業活動によるキャッシュ・フローは、272億1千万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198億5千8百万円となり、固定資産の減損損失を49億8千5百万円計上したことや、公共料金収納に伴う預り金の増加などによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、132億2千9百万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80億6千7百万円、新店にかかわる保証金の差入による支出66億9千1百万円によるものです。

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139億8千1百万円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払33億5千9百万円などがあり、39億9千8百万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99億8千3百万円増加し、688億3百万円となりました。

●●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25%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。

当期は中間、期末配当金ともに19円とし、前期より2円増配しました。この結果、年間配当金は38円、配当性向は28.2%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なわない方針ですが、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。

●●事業等のリスク●●

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、2006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、安心してお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。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

事業を遂行する上で、各種法令を遵守し、また社員がコンプライアンスを理解し、実践していくため、コンプライアンス・環境マネジメント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、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ます。当社グループが訴訟を提起された場合、また訴訟の結果によっては、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が、長引く不況により地域によっては、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●●

異業種をも含めた競争の激化、また人口減少と少子高齢化の加速に伴う消費者ニーズの変化により、売上の伸び悩みや出店の遅れが生じています。当社が合併時に掲げた「3ヵ年計画」の達成は困難となりましたが、今後もあらゆる部門で統合化を推進し、合併効果をより速く、多く生み出すために様々な改革を実施してまいります。

合併以降、順次進めてまいりましたあらゆる部門の統合作業は計画通りに進捗しております。2007年2月期からは、いよいよファーストフードとデイリーフーズでもベンダーと物流の統合を開始します。順次地域を拡大しながら、2008年2月期までの2年間で完了させ、さらなる統合効果を創出してまいる計画です。また、専用工場化を進めるとともに商品および食材統一を行い、スケールメリットによる原材料のコストダウンと品質の向上を実現してまいります。

さらに、2006年4月には電子マネーEdy付「KARUWAZA CLUB カード」の購買ポイントサービスを全国拡大しました。また、5月からは三重県、7月からは関東圏の店舗に順次「ゼロバンクATM」の設置を開始し、2009年2月期までには全店への導入を目指しています。こうしたサービス機能を一層強化することで、他社との差別化を図ってまいります。

人口減少による社会構造の変化や所得格差などとともにお客様ニーズに大きな変化を生み出しています。この変化に対応するため、次世代への対応にも積極的に取り組んでまいります。2006年2月には、99円を中心とし、生鮮品を強化した新業態「99イチバ」の第1号店を出店しました。また、2007年2月期中にはニューコンセプト店舗の出店も計画しています。さらに店舗機能の強化を図るため、2008年2月期には新店舗システムを導入する計画です。

当社が合併時に掲げたビジョンである「持続的安定成長」を引き続き目指し、今後も営業利益、経常利益ベースでは増益を堅持してまいります。また、運営・開発・商品の営業力を一層強化することで、早期に全店日販50万円復活を目指したいと考えています。