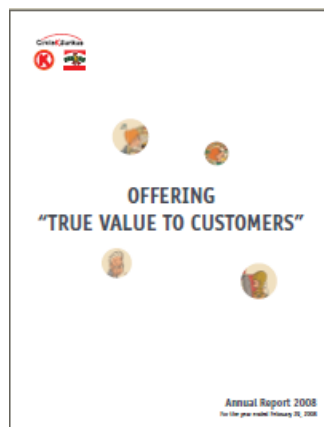


# アニュアル レポート 2008


～和 訳～

“Offering True Value to Customers”

— 顧客価値の実現 —



【目 次】	ページ番号	
	アニュアルレポート	和訳
「変化と挑戦により新しいコンビニエンスストアを創造します」 ～取り組み事例のご紹介	P. 1	P. 1
●●社長メッセージ ～株主・投資家のみなさまへ	P. 4～P. 5	P. 2～P. 3
●●社長インタビュー	P. 6～P. 9	P. 3～P. 6
●●利益体質への変革を目指して	P.10～P.17	P. 7～P.13
・中期経営方針を策定	P.11	P. 7
・3年後を見据えた組織体制へ改編	P.12	P. 8
・“顧客価値”の実現に向け全社的プロジェクトを推進	P.12～P.13	P. 8
・「質」重視の出店で新店日販の向上を実現する	P.13	P. 9
・自営店の競争力強化と発生抑制の取り組み	P.13～P.14	P. 9
・新しい商品開発への挑戦	P.14～P.15	P.10～P.11
・“攻めの経営” ～次期システム・新サービスを導入	P.15～P.16	P.11
・“守りの経営” ～業務効率の向上とローコストの徹底	P.16	P.12
・“3ヵ年計画”を策定	P.19	P.12～P.13
●●企業としての社会的責任の取り組み	P.18～P.22	P.14～P.18
・コーポレート・ガバナンスの基本方針	P.18	P.14
・コーポレート・ガバナンス体制およびその施策の状況	P.18～P.20	P.14～P.15
・内部統制システムへの取り組み	P.20	P.15～P.16
・環境・社会貢献活動への取り組み	P.21～P.22	P.17～P.18
●●経営者による経営成績と財政状態の分析	P.25～P.39	P.19～P.32

※「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 2008 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

## Embracing Change to Reinvent Convenience Stores

変化と挑戦により新しいコンビニエンスストアを創造します



### オリジナルデザート「シェリエドルチェ」

「最愛のデザート」の名前の通り、コンビニエンスストアの枠を超えた上質のオリジナルデザートブランドです。2007年11月の発売以来多くのお客様からご好評をいただき、当社の看板商品へと成長しています。専門店に負けないこだわりを追及し、お客様に選ぶ楽しさをご提供しています。

### オリジナルパン「まごころ仕込み おいしいパン生活」

2007年5月、当社のオリジナルパンが生まれ変わりました。「毎日欠かせない一番身近なパン屋さん」をコンセプトに、よりリーズナブルな商品と高付加価値の商品を揃え、大変ご好評をいただいています。幅広いお客様の期待感に応えるべく、旬の食材なども使いバラエティに富んだ商品を揃えています。



### THINK BODY プロジェクト

「カラダについて考える」ことをサポートする当社独自のプロジェクトです。便利さだけでなく、コンビニエンスストアのお弁当でバランスの取れた食生活や手軽にできる運動をご提案するなど、多岐にわたるカテゴリーで商品を展開しています。

### ATM サービスを拡大

お客様の来店率向上とサービス強化を図るため、当社はATMの導入を推進しています。中京・関東エリアに続き、2008年7月までには関西エリアの約840店舗に設置し、当社グループの6割の店舗への設置が完了します。お客様の利便性を追及し続け、お客様に選ばれるコンビニエンスストアを目指します。



## 株主・投資家のみなさまへ

(アニュアルレポート P.4~P.5)



コンビニエンスストア業界を取り巻く経営環境は厳しさを増し、社会環境も刻々と変化しています。サークルKサンクスは、これまでと同じ考え方、やり方から脱却し、進化したコンビニエンスストアを作り上げるべく、新しい発想を持って新たな挑戦をしております。また、「利益体質」への変革を図り、「3カ年計画」の最終年度にあたる2011年2月期には、再び増益基調への回復を目指しております。

### ●● 2008年2月期を振り返って ●●

昨年5月に社長に就任して以来、社長として、また営業統括本部長として現場に軸足を置きながら、「徹底した質重視」を経営戦略とし、営業力の強化に取り組んでまいりました。

当期の業績は、営業総収入が2,063億7千3百万円と前期比6.2%の増収となりましたが、加盟店からの収入の減少や販管費の増加によって、営業利益は210億9千6百万円と前期を8.7%下回りました。また、当期の大きな政策の一つとして不採算店舗と自営店の処理を計画通り推し進めた結果、閉店に関わる費用が増大し、当期純利益は前期比16.2%減少の85億8千万円となりました。

業績面では残念ながら減益となりましたが、地域別に出店戦略を見直した結果、新店日販が前期比1万5千円改善するなど、「質重視」の一定の成果を挙げることが出来ました。また、当期ですべての商品のベンダーと物流の統合が完了しました。これを梃子に攻めのマーチャンダイジングを展開し、オリジナル商品で新たなブランド立ち上げました。特にオリジナルデザート「Cherie Dolce」は、コンビニエンスストアのデザートのイメージを打ち破る質の高さでお客様のご支持をいただいております。当社の看板商品として育ちつつあります。

これらの分野においては手応えを感じていますが、まだ道半ばであり、私は満足していません。今後も粘り強くあらゆる部門における「営業力の強化」に取り組み、「質」の向上を実現してまいります。

●● 3カ年計画の達成に向けて ●●

当社は、2009年2月期を起点とする「3カ年計画」を策定しました。コンビニエンスストア業界を取り巻く環境が厳しさを増す中、当社においては客数減による売上の伸び悩み、利益構造の変化などの課題を抱えております。このような状況の中、これまでと同じ考え方ややり方をしている新しいものは生まれず、成長もありません。ローコストの徹底や費用対効果の追求など「守り」の姿勢を強化しながらも、新しい商品・サービスの開発への挑戦、将来の売上と利益の拡大のための大型投資の実施など「攻め」の姿勢を貫くことで、利益体質への変革を図ってまいります。これらに確実に取り組むことで、2011年2月期からの増益基調回復を成し遂げたいと決意を新たにしております。

株主、投資家の皆様におかれましては、当社の中期成長戦略にご理解をいただき、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2008年8月  
代表取締役社長 中村 元彦

## 社 長 イン タ ビ ュ ー

(アニュアルレポート P.6~P.9)



**Q1.** 経営環境と直面する課題についてお聞かせ下さい。

**A1.** コンビニエンスストア業界を取り巻く経営環境は、他業種も含めた競争激化に加え、原材料高騰に伴うメーカーの値上げ圧力や景気減速懸念による消費マインドの低下など、より厳しさを増しています。また、コンビニエンスストアの店舗数は4万店を超え、業界そのものが「飽和」であり、「成熟産業」だと

言われています。事実、各社とも年々店舗純増数が減少に転じています。確かに数字の上では厳しい状況が続いていますが、私は厳しいだけでなく、まだ成長するチャンスがあると捉えています。社長に就任して以来、そうした思いでさまざまな取り組みを行ってまいりました。

しかし、当社においてはAタイプ店舗が減少する一方、Cタイプ店舗の増加に伴い投資や経費が増加しているほか、ロイヤルティ収入の減少、自営店舗数の増加などによって利益構造そのものが変化しています。また、客数の減少による売上の伸び悩みにも直面しており、何よりも営業力を強化するとともに、利益とコスト構造の変化への対応が最重要課題となっています。



**Q2.** 中期的な経営方針についてお聞かせください。

**A2.** 私は常々、「これまでと同じ考え方、やり方は捨てて欲しい。」と社員や加盟店様に話しています。当社を取り巻く社会環境がこれだけ変化している中、新たな「挑戦」なくしては、企業として成長することなど出来ません。だからこそ、これまで当たり前であったことをすべてゼロにし、常に新しい発想でチャレンジし続ける必要があるのです。

「顧客価値」の実現、新しい商品とサービスへの「挑戦」、地域戦略の促進、利益体質への変革、業務効率の向上と最適化を中期的な経営方針とし、新しい商品とサービスの開発や将来の売上と利益の拡大のための大型投資の実施など「攻める」べきことには果敢に挑戦する一方、ローコストの徹底や投資対効果の追求など「守る」経営も実践し、利益体質への変革を図ってまいります。

**Q3.** 新たに策定された「3カ年計画」についてお聞かせください。

**A3.** この「3カ年計画」では、「攻め」の経営の一環である大型投資を実施します。初年度の2009年2月期の投資額が最も大きく、リース対応分も含めた総投資額は428億円を見込んでおります。この投資に関わる費用が増加することから、初年度及び2年目までは減益計画となっています。株主、投資家の方々には、「減益してまで、なぜ大規模な設備投資が必要なのか？」とのご質問を受けます。将来の売上と利益の拡大に繋げ、また新サービスを実現するためには、次期システムを中心としたこれらの投資が不可欠であり、当社が勝ち残っていくために必要な先行投資であると私は思っています。最終年度である2011年2月期には、利益体質へと変革し、再び増益基調を回復出来るよう全力で導いていく所存です。

【連結3カ年計画】

(単位:店、百万円)

	2009/2期	2010/2期	2011/2期
出店	355	399	444
閉店	282	300	315
期末店舗数	5,311	5,410	5,539
既存店売上前年比	-1.0%	+0.5%	+0.5%
値入率	29.04%	29.04%	29.09%
チェーン全店売上高	898,280	924,290	959,360
営業総収入	206,160	216,480	233,280
営業利益	17,000	16,090	17,500
当期純利益	6,620	6,430	7,360

(注)「3カ年計画」には、Taspoカード対応の成人識別たばこ自動販売機の導入に伴うたばこ売上増加の影響を織り込んでいません。

**Q4.** 中期経営計画の初年度に当たる今期の取り組みをお聞かせください。

**A4.** まず「3年後」を見据え、思い切った組織改編を行いました。競争激化の中で勝ち残るためには、これまで以上に地域・個店への対応が必要であると考え、「地域本部制」を導入しました。執行役員である地域本部長の役割、責任の明確化と権限委譲を進め、スピーディな地域戦略の遂行と地域別損益管理を促進してまいります。

「顧客価値」の実現に向けては、お客様にもっと愛されるお店を目指し、「夢WAKU<sup>2</sup>プロジェクト」を3月より始動させました。商品開発でも新たな看板商品をゼロから開発、育成するとともに、安心・安全でおいしい商品のご提供を目指す計画です。また、「ユニグループ」のシナジーを強化する取組みもこれまで以上に積極的に行い、利益率の向上を目指してまいります。さらに、前述の大型投資では、関西地区へのATMサービス導入の本格化をはじめ、マルチコピー機、店頭マルチメディア端末を順次導入するなど、進化したサービスのご提供を実現してまいります。



関西の約 900 店へ導入の「バンクタイム」ATM。2008年7月末には、当社の約 6 割の店舗で ATM サービスをご提供できるようになります。

**Q5.** 新たに始動した「夢WAKU<sup>2</sup>プロジェクト」とは、どんな取り組みなのでしょうか？

**A5.** 私は今こそ、当社に関わる全員が同じ目標を共有し、一丸となって目標を達成する取組みが必要であると考えました。「夢WAKU<sup>2</sup>プロジェクト」は、もっとお客様に愛されるお店を目指し、本部と加盟店様が一丸となってお客様に「WAKUWAKU」感をご提供するための取り組みです。



お客様にもっと愛されるお店になるため、接客や品揃えすべてにおいて最良の状態でお客様をお迎え出来るオペレーションを目指しています。

このプロジェクトの一つのステップとして、6月に店舗ユニフォームを一新しました。この時単にユニフォームが変わっただけでなく、接客レベルや品揃など最良の状態でお客様を迎えられるよう、4月から全国各地でフォーラムを開催し、本部と加盟店オーナー、スタッフがお客様満足に向けた「目指すべき姿」の共有を図ってまいりました。また、加盟店様から募集したアイデアを商品化する取組みも新たに開始しました。今後もこのプロジェクトを通して、新しいことに挑戦することで、「顧客価値」の最大化に努めていく考えです。

**Q6.** サークルKサンクスの目指す姿についてお聞かせください。

**A6.** 私はいつも、「夢を持って働こう」と社員をはじめ、加盟店様に話をしています。今の私の夢、そして目標は、これまでのやり方を否定し、新しいコンビニ像を作り上げることです。企業としてのチャレンジ精神を忘れず、より良い商品、サービスのご提供、WAKUWAKU(ワクワク)するような様々な企画を実施し、お客様に「サークルKサンクスのお店は何かが違うね！何か楽しいね！」と感じていただけるよう、当社のビジョンの一つである「WAKUWAKU！のある企業」を実現してまいりたいと思っています。ひいては、それが客数増加に繋がり、売上と利益の向上に結びつくものと確信しております。



新ユニフォームは、コーポレートカラーの赤、清潔な白、誠実な紺をモザイク調に組み合わせ、ワクワク感を表現しました。

**Q7.** 最後に株主還元の考え方についてお聞かせください。

**A7.** 私は、株主還元は当社経営の重要課題であると考えております。

当社は、株主還元の基本方針を「中期的な収益環境、設備投資計画、財政状態を総合的に勘案しながら、連結配当性向 30%以上を目処とし、安定配当を維持する」こととしております。前期は減益ながらも、2円増配の年間40円の配当とし、配当性向は39.1%とこの水準を超える結果となりました。



今期は前述の通りシステム投資が本格化し、相応のコストがかかることから減益を計画しております。しかしながら、株主様への還元を経営の重要課題として捉え、上記の基本方針に沿って今期の配当は減配せず、年間配当を40円に据え置くことにしております。

今後は、当社の中期的な収益環境、財務状態を見極めながら、株主還元を検討してまいります。

## 利益体質への変革を目指して

(アニュアルレポート P.10~P.17)



サークルKサンクスは、新しい商品とサービスの開発や将来の売上と利益の拡大のための大型投資の実施など「攻める」べきことには果敢に挑戦する一方、ローコストの徹底や投資対効果の追求など「守る」経営も実践し、利益体質への変革を図ってまいります。



### ●● 中期経営方針を策定 ●● (アニュアルレポート P.11)

コンビニエンスストア業界は他業種も含めた競争激化によって、既存店の売上高の伸び悩みが続いています。加えて、今期に入ってからには景気減速懸念、原油高や相次ぐ食品の値上げによって消費マインド低下の兆しが見られるようになってきました。こうした外部環境に加え、当社ではロイヤルティ収入の減少や自営店舗数の増加に伴う経費の増加など、利益構造そのものが変化しています。また、客数の減少により売上が伸び悩んでいます。このような状況の中、下記の5つの中期経営方針を基盤とし、すべての部門における営業力の強化と利益・コスト構造の変化に確実に対応することで、利益体質への変革を図ってまいります。

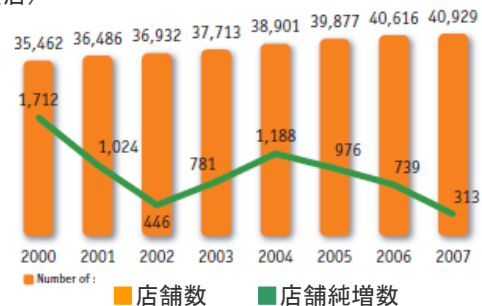
#### 【中期経営計画】

1. 「顧客価値」の実現 “お客様に愛される店舗”
2. 新しい商品・サービスへの挑戦
3. 地域戦略・地域別損益管理の促進
4. 利益体質への変革
5. 業務効率の向上・最適化

【コンビニ 11 社平均既存店売上高前年比】  
(%)



【コンビニ 11 社平均店舗数と店舗純増数】  
(店)



出所：日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計時系列データ」より  
注：コンビニエンスストア11社とは、日本フランチャイズチェーン協会の正会員11社のことです。



●● “3年後を見据えた組織体制へ改編” ●● (アニュアルレポート P.12)

今期当社は、中期経営方針の実現に向け、3年後を見据えた組織体制へ改編しました。競争激化の中で勝ち残るためには、これまで以上に地域・個店への対応が必要であると考え、地域本部制を採用したことが大きなポイントです。全国を4つの地域に分け、各地域本部長には執行役員を配しました。地域本部長の役割と責任を明確にし、権限委譲を進めることでスピーディな地域戦略の遂行と地域別損益管理を促進してまいります。

また、運営と開発の「部」レベルでも両ブランドの管理を開始します。2008年秋には、新店のフランチャイズ契約の統合を予定していますが、3年後を目途にスーパーバイザーや開発担当者レベルでも一体化を進め、業務効率の向上を目指します。

●● “顧客価値”の実現へ向けて全社的プロジェクトを推進” ●● (アニュアルレポート P.12~P.13)

当社は、お客様にもっと愛されるお店を目指し、本部と加盟店オーナー・スタッフが一体となってお客様満足度の向上に取り組む「夢WAKU<sup>2</sup>プロジェクト」を推進しています。下記グラフの通り、当社の既存店舗における客数前年比は、4期連続でマイナスとなっており、客数減による売上の伸び悩みに直面しています。もう一度、お客様に愛され、選ばれるコンビニエンスストアチェーンとなるため、このプロジェクトを通して「WAKUWAKUのあるお店」の実現を目指してまいります。

2008年4月より、加盟店オーナーとスタッフが参加する「お客様満足向上フォーラム」を全国各地で開催し、本部と加盟店様がお客様満足度向上に向けた「目指すべき姿」の共有を図りました。6月には店舗ユニフォームを一新しましたが、このユニフォームの刷新に合わせ、接客レベルや品揃えすべてにおいて最良の状態でお客様を迎えられる店舗作りを進めてきました。また、新たなチャレンジとしては、加盟店様から募集したアイデアを商品化する取り組みを開始しております。第1弾として、当社の看板商品であるオリジナルデザート「Cherie Dolce」で商品化を実現しました。今後はオリジナル菓子などにもカテゴリーを広げていく計画です。

当社は、今後もこの「夢WAKU<sup>2</sup>プロジェクト」を通して、様々な新しい取り組みに挑戦することで、「顧客価値」の最大化を目指していく考えです。

【サークルKサンクスの客数前年比推移】



「お客様満足向上フォーラム」では、本部と加盟店様が「お客様にもっと愛されるお店になる」という目標を共有しました。

●● 「質」重視の出店で新店日販の向上を実現する ●● (アニュアルレポート P.13)

店舗開発は、「質」と「採算性」重視の出店を継続するとともに、出店数も確保し、店舗純増を実現してまいります。

そのため、地域別出店戦略でドミナントの再構築を図り、高収益地域である関東と中京への新規出店投資を強化してまいります。今期単体ベースで 280 店の出店のうちの約 7 割を関東と中京で出店する計画です。加えて、2008 年秋に本格稼働予定の新GIS(地理情報システム)を活用することで、より精度の高い出店予測が可能となります。また、リロケートによる出店も引き続き強化し、質の向上に繋げてまいります。

ここ数年、加盟候補者の確保が難しい状況が続いています。そのため当社は、優良な加盟候補者の確保と育成を目指し、2006 年より「ベンチャー社員制度」を導入しています。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、自営店で経営のノウハウを学びながら 1 年後の独立を目指すものです。よって、ベンチャー社員はスタートから高いオペレーションで開業出来る強みがあります。当社ではこの制度を積極的に活用することで、安定的な加盟候補者の確保を目指しており、今期は 75 名の入社、33 名の独立を見込んでおります。

これらの取り組みによって、2011 年 2 月期には新店日販 45 万円の回復を目指すとともに、店舗純増を堅持する計画です。

●● 自営店の競争力強化と発生抑制の取り組み ●● (アニュアルレポート P.13~P.14)

競争激化による既存店の売り上げ不振で、自営店数が増加しています。また、契約満了を迎えた店舗においては、FCオーナーの老齢化や後継者不足、店舗スタッフの確保難を理由に再契約しないケースが増えています。前期は 188 店の自営店を閉店し、一定の削減を実現しました。これまでも増加する自営店に対しては、FC化を促進してきましたが、今期は「競争力のある自営店」を運営するための「オペレーション社員制度」を新たに導入いたします。この「オペレーション社員制度」とは、1 年更新型の契約社員で最長 3 年間の契約となります。同制度の活用により自営店の運営力、売上を高め、その後のFC化促進を図ります。

また、オペレーションレベルが高い 3 店舗以上を経営するFCオーナーに対し、3 店舗目のロイヤルティを 3%優遇する「複数店経営優遇制度」や前述の「ベンチャー社員制度」を活用してFC化を促進させることで、自営店の発生抑制に取り組んでまいります。

【期末の自営店数の推移】



●● **新しい商品開発への挑戦** ●● (アニュアルレポート P.14~P.15)

当社は 2004 年の合併以来、商品のベンダーと物流の統合を推進してまいりましたが、2007 年 7 月にすべての商品の統合が完了いたしました。全商品の統合と食材の統一による統合効果は、統合開始からの 3 年間累計で約 34 億円となりました。

**(1) 主力カテゴリーの強化と育成**

この統合完了を梃子にして「攻め」の商品開発を進めています。前期には、オリジナルパン「おいしいパン生活」とオリジナルデザート「Cherie Dolce」の二つの新しいブランドを立ち上げ、素材や製法にもこだわり、ゼロから商品を開発し直すことでよりおいしさを追求しました。これらの商品の売上は現在も好調に推移しており、特に「Cherie Dolce」は当社の看板商品として育ちつつあります。

第 2、第 3 の看板商品の開発を目指し、今年の秋には「パスタ」を強化いたします。ブランドコンセプトも含めゼロから再構築し、さらにおいしい商品を開発してまいります。当社は、今後も主力カテゴリーの商品強化を順次進め、売上の向上に繋げる計画です。



素材や製法にもこだわり、質の高い商品開発を実現したオリジナルデザート「Cherie Dolce」とオリジナルパン「おいしいパン生活」



**(2) 地域商品の強化**

お客様ニーズの多様化に伴って、地域の特性や味の嗜好、価格への敏感さなど地域のマーケットニーズに木目細かく対応するため、地域商品を強化してまいります。

今期は、米飯の地区商品比率を従来の 40%から 50%に拡大し、さらに全国统一商品でも地域特性や民度に合わせて具材や量目をマイナーチェンジするなど、柔軟に取り組んでまいります。また、当社は「もったいない精神」をベースとし、生産者および行政と一体となって「地産地消」を推進する「MOTプロジェクト」に取り組んでいます。前期は 2 地域で展開していましたが、今期はさらに地域を拡大し、地域ならではの商品を開発してまいります。

これらの地域対応と合わせ、立地ごとに異なるお客様ニーズに応えるため、個店対応にも取り組む計画です。個店の置かれている立地や環境によって、基本の品揃えではカバーしきれない特徴的なニーズを「パッケージ」として提案いたします。例えば、住宅立地であれば青果やお買得用品を、オフィス立地であれば輸入菓子や多種類のミネラルウォーターの拡充を図り、お客様に利便性をご提供してまいります。

**(3) PB 戦略とユニーグループシナジー**

原材料の高騰によりナショナルブランド(NB)商品が相次いで値上げされている中、お客様のプライベートブランド(PB)志向が高まっています。こうした状況の中、今期はこれまで以上にユニー

グループとしての商品開発力と調達力を活かしたPB商品を開発し、消費の二極化へ対応してまいります。

ユニーグループでは、高品質・高付加価値の価値訴求型、高品質かつお手頃価格、NB商品と同等でありながら低価格な価格訴求型という3つの考え方を基にしてPB商品を開発しています。今期は、高品質かつお手頃価格をコンセプトとして、新たに「UUCS」のネーミングでPB商品を共同開発しました。このほか、グループ共同の販促企画も実施し、ユニーグループとしてのシナジー効果を発揮することで売上と利益率の向上に繋げてまいります。

●● “攻めの経営” ～次期システム・新サービスを導入 ●● (アニュアルレポート P.15～P.16)

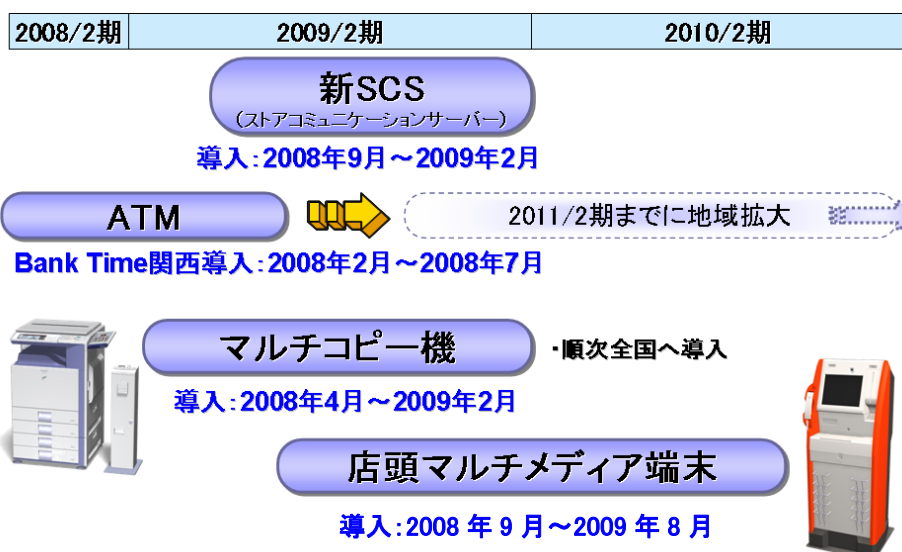
当社の「攻め」の経営の一環として、新しいサービスの開発や将来の売上と利益の拡大のため、次期システムと新サービス関連機器の導入を実施いたします。

当社は、店舗総合情報システムを刷新し、前期には POS レジの全店導入が完了しましたが、今下期には新ストアコミュニケーションサーバー(SCS)を導入してまいります。新 SCS では、人材育成支援のため e ラーニング機能を備えたほか、コミュニケーション機能の充実や単品管理の精度向上を図りました。

また、光ファイバーによるブロードバンド回線を全店に敷設した上で 2008 年 4 月からはマルチコピー機、9 月からは店頭マルチメディア端末を導入し、新たなサービス商材を順次展開してまいります。さらに7月を目処に関西地区の店舗へ ATM サービスを展開します。これにより、当社の約6割強の店舗で ATM サービスがご提供出来ることとなります。

今後はこれらのサービス機器に新たなコンテンツを導入し、さらなる利便性の向上と「WAKUWAKU」感のご提供を目指していく計画です。

【次期システム・新サービス器機導入スケジュール】





●● “守りの経営” ～業務効率の向上とローコストの徹底 ●● (アニュアルレポート P.16)

「攻め」の経営として、前述のシステム導入に伴う大型の設備投資を実行する一方、「守り」の経営として、これまでのやり方、考え方から脱却し、投資対効果やローコストの追求を徹底してまいります。

2000年11月にサークルKのフランチャイズ契約を見直し、ロイヤルティ率をサンクスと同水準に変更するなど一定の統一はすでに実施しましたが、現在まだ両ブランドのフランチャイズ契約はそれぞれで運用されており、完全に統一はされていません。まずは2008年秋に新店のフランチャイズ契約を統一してまいります。現在は、フランチャイズ契約の違いから、開発担当者とスーパーバイザーは一方のブランドしか担当出来ませんが、新店のフランチャイズ契約を統一することで、3年後を目処に開発担当者やスーパーバイザーでも両ブランドを担当出来る体制を目指してまいります。

また、ローコストを徹底するため、従来のやり方や考え方を見直すことで閉店コストの削減や開店前賃料の発生を防ぐほか、より効果的な販売促進を実行し、あらゆる面での無駄をなくしてまいります。

●● “3カ年計画”を策定 ●● (アニュアルレポート P.17)

2008年4月、当社は今期を起点とする「3カ年計画」を発表いたしました。出店は、「質」重視を徹底して新店日販の向上を目指すとともに、連結子会社 99 イチバの出店を加速し、店舗数純増を堅持します。これまで実施してきた客数、売上を上げる取り組み寄与を見込み、既存店前年比は2010年2月期よりプラスとなる計画です。また、値入率の高いファーストフードを強化し、売上増加に繋げるほか、ユニーグループでのプライベートブランド商品の強化によって、値入率では緩やかな改善を目指してまいります。

この「3カ年計画」の大きなポイントとなるのが、「攻め」の経営の一環として実施する大型の設備投資です。次期システムとサービス導入スケジュールの通り、2009年2月期は光ブロードバンド回線の敷設も含めた次期システムとサービス関連機器の導入が集中することから、リース対応分も含めた総投資額は428億円を見込んでいます。しかし、2010年2月期には投資は一巡し、2011年2月期の総投資額は約270億円とほぼ例年並みの水準となります。

「3カ年計画」の初年度および2年目までは、投資に関わる費用の増加で減益を計画しております。しかし、最終年度の2011年2月期には、投資に関わる費用負担の軽減と営業力の強化による収益増で営業利益ベースでは8%の増益となる計画です。

【連結3カ年計画】

(単位: 店、百万円)

	2009/2 期	2010/2 期	2011/2 期
出店	355	399	444
閉店	282	300	315
期末店舗数	5,311	5,410	5,539
既存店売上前年比	-1.0%	+0.5%	+0.5%
値入率	29.04%	29.04%	29.09%
チェーン全店売上高	898,280	924,290	959,360
営業総収入	206,160	216,480	233,280
営業利益	17,000	16,090	17,500
当期純利益	6,620	6,430	7,360

(注)「3カ年計画」には、Taspo カード対応の成人識別たばこ自動販売機の導入に伴うたばこ売上増加の影響を織り込んでいません。

【連結設備投資計画】

(単位: 百万円)

	2009/2 期	2010/2 期	2011/2 期
新店投資	12,703	14,266	15,658
既存店投資	1,437	1,466	1,478
システム関連投資	12,515	3,600	2,003
本部関連投資	435	427	431
設備投資計 (1)	27,090	19,760	19,570
リース対応分 (2)	15,710	9,270	7,400
総投資額 (1)+(2)	42,800	29,030	26,970

## 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.18~P.22)

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」の経営理念のもと、コンプライアンス経営、透明度の高い情報開示体制はもとより、安心・安全で高品質な商品をご提供することはもちろん、環境保全活動や社会貢献活動を通じて、企業規模に見合った社会的責任を果たすべく積極的に取り組んでおります。これらの責任ある行動と社会への貢献により、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 ●● (アニュアルレポート P.18)

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、リスク管理体制およびコンプライアンス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・ガバナンス体制およびその施策の実施状況 ●● (アニュアルレポート P.18~P.20)

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。2008年5月21日現在、当社の取締役は7名、うち1名が社外取締役で構成されています。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。

#### ●取締役会(原則月1回)

代表取締役社長が議長となり、全取締役と全監査役が出席し、法令で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、当社の業務執行状況を監督する機関です。2007年度は臨時取締役会を含め、16回開催しました。

#### ●経営会議(原則月2回)

代表取締役社長が議長となり、取締役と監査役、執行役員から構成され、2007年度の開催は24回におよびました。本会議では、経営上の課題に対して十分に協議を行い、取締役会における経営上の意思決定の補完および業務執行状況の監督を行っています。

#### ●監査役会(原則月1回)

監査役監査は、社外監査役2名を含む4名の監査役を配置することで充実した監査体制とし、監査役は、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。なお、2007年度は監査役会を12回開催しました。





●● 内部統制システムへの取り組み ●● (アニュアルレポート P.20)

当社は、経営理念および行動指針を実践し、会社業務の適正かつ効率的な執行と財務報告の信頼性を確保するための内部統制システムの充実に取り組んでいます。

2007年3月には、代表取締役社長を委員長とし、取締役および執行役員で構成される「内部統制委員会」を設置しました。同委員会では、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、運用に関する報告を受け、全社的な進捗管理および危機管理を行っています。また、内部統制・環境統括室では全社的な内部統制およびコンプライアンスの取り組みを横断的に統括し、社内管理体制強化のための具体策に取り組んでいます。

### リスクマネジメント

当社は、事業活動に関する様々なリスクに的確に対応するため、リスクマネジメント態勢を強化しています。このリスクマネジメント態勢を通して、経営理念および組織全体の目標達成に向けた貢献を阻害するリスクの把握を行い、また当該所管部において継続的にリスクを監視するとともに、未然防止および発生時の最小化、改善策を講じております。当社ではその基準となる「リスク管理規程」を策定し、これに基づいて全社的なリスクと部門業務リスクにおけるマネジメントの効率化および最適化を継続的に見直ししながら、事業目標を実現するための業務改善活動を行っています。

### コンプライアンス

当社は、法令遵守はもちろんのこと、社内規程の遵守、関係官庁の指導や企業倫理、社会道徳に照らし、ステークホルダーからの信頼性や企業価値向上のため、コンプライアンス規程を整備、充実させています。また、コンプライアンスに対する意識の向上と理解促進を図るため、eラーニングによる全社員向け教育の実施や社内報への特集連載などを通して、啓蒙活動にも力を入れています。

また、法律、企業倫理違反や社会道徳の欠如に対する社内通報制度として、「社内通報規程」を整備するとともに、社内通報窓口「ESコール」を設置し、運用しています。さらに、当社との委託先食品工場には、「CSコール」窓口を設置して食品の安全と安心についての情報を得られるように監視しております。

なお、反社会的勢力との関係を遮断するためには、警察、弁護士等の外部機関との連携強化を図るとともに、それらの不当要求につながる手口とその対策を取締役および従業員に周知、徹底しています。

### 財務報告に係る内部統制

当社では、財務報告に係る内部統制の充実に向け、経理本部内に専任者 3 名を配置し、ユニークグループで連携を取りながら、金融商品取引法に基づき財務報告に係わる内部統制の有効性を評価する体制の整備を推進しています。

●● 環境・社会貢献活動への取り組み ●● (アニュアルレポート P.21～P.22)

当社は経営理念を基盤として、全国 6000 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。

●● 環境活動への取り組み ●● (アニュアルレポート P.21)

● レジ袋削減を目指し、オリジナルマイバックを無償配布

容器包装廃棄物の 3R「リデュース」、「リユース」、「リサイクル」の推進に向け、レジ袋の削減に取り組んでいます。店頭でのお声掛けでお客様にご協力をお願いすることはもちろん、レジ袋のマチを切り取り小型化しました。これらの取り組みにより、1 店舗当たりのレジ袋使用重量を 2000 年度対比で 24%削減する 2007 年度の目標を大幅に上回ることが出来ました。また、2007 年 10 月には愛知県の一部店舗でオリジナルマイバックを無償配布しました。

2008 年度当社は、一歩進んだリサイクルの取り組みを実施していきます。2008 年 6 月に一新した店舗ユニフォームは、ペットボトル再生糸 100%の生地を使用しています。また、旧ユニフォームはいったん繊維に戻し、その繊維からマイバック約 25 万袋を製作して、お客様に無償配布する計画です。ユニフォームをリサイクルして完結するだけでなく、マイバックとしてお客様に還元する試みは、コンビニエンスストア業界で初めてです。



● ユニーグループで食品廃棄物のリサイクルループを推進

当社はこれまでも食品廃棄物の堆肥化などに取り組んできましたが、2008 年度はユニーグループで食品廃棄物を利用した堆肥で野菜を育て、販売するリサイクルループを推進し、食品廃棄物の有効活用と地産地消の取り組みを積極的に進めてまいります。

●● 社会貢献への取り組み ●● (アニュアルレポート P.21～P.22)

● 店頭での募金活動

多くのお客様との接点となるコンビニエンスストアのインフラを活用し、サークルKとサンクスの全店舗で店頭募金活動を行っています。2007 年 8 月より、これまでサークルKとサンクスで別々に展開していた店頭募金を見直し、内容を統一しました。従来、サークルKで実施していた「全国盲導犬普及キャンペーン」とサンクスで実施していた「ユニセフ募金」に加え、新たに「緑の募金」を寄託先として選定しました。2008 年 2 月期の年間の店頭募金総額は、75,823,506 円にのびりました。また、これら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および救援物資の提供を行いました。

実施期間	募金寄託先
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」
8月～11月	社団法人国土緑化推進機構「緑の募金」
12月～3月	財団法人日本ユニセフ協会「ユニセフ募金」

実施期間	支援先	義援金額
2007年3月～4月	能登半島地震被災者支援	7,124,086円
2007年7月	新潟県中越沖地震被災者支援	10,212,606円

● NPOへの支援活動

当社では、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2つのNPO団体へ寄託し、その活動を支援しています。

**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、精神的負担を軽減のために活動しています。

**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しています。

●カンボジアの子供達へ、5校目の学校を贈呈 ●

当社は2004年2月期より、カンボジアでの学校建設事業を支援しており、2008年2月には5校目の“みんなの夢学校”「ストウトゥルー中学校」が開校しました。現在、この5校で3,000名余りの生徒達が日々勉強に励んでいます。



## 経営者による経営成績と財政状態の分析(2008年2月29日現在)

(アニュアルレポート P.25~P.39)

(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.25~P.31 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.25)

2008年2月期における日本経済は、企業収益が概ね好調を維持し、緩やかな回復基調を継続したものの、原油や原材料価格の高騰、サブプライムローンの影響などにより、期末にかけては減速感が見られました。

小売業においては、比較的天候要件に恵まれながらも、住民税増税や株価下落、ガソリン、食品の価格上昇などで消費マインドが低迷し、食品をはじめ衣料品、高額品などの売上が伸び悩みました。また、景況回復感や所得水準面において東京、名古屋などの都市圏と地方の格差が拡大し、小売各社の売上動向にも地域間格差が見られる結果となりました。

コンビニエンスストア業界では、同業他社だけでなく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し、厳しい経営環境が続きました。さらに少子高齢化に伴うお客様ニーズの多様化などの影響も相まって、業界全体の既存店売上は前年比マイナスで推移しました。

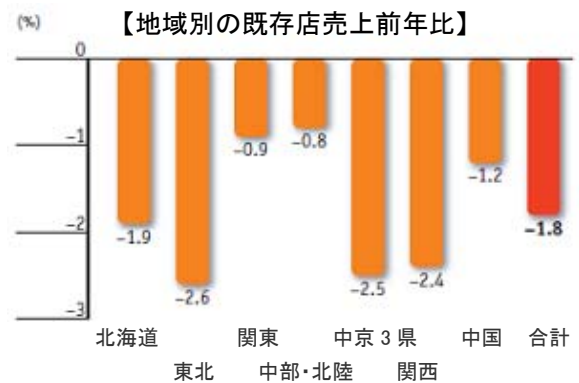
### ●● 店舗の状況 ●● (アニュアルレポート P.25~P.31)

〔売上高と既存店売上前年比〕(アニュアルレポート P.25~P.26)

当期は比較的天候に恵まれたことに加え、新たにブランドを立ち上げたオリジナルパンとデザートが好調に推移したことや積極的な販売促進活動を実施した効果もあって、既存店売上前年比は関東を中心に回復傾向となりました。しかし、通期を通して客数が減少し、地域別では不振が続く北海道・東北に加え、中京や関西圏でも売上が伸び悩みました。その結果、通期の既存店売上前年比は-1.8%と前期に比べマイナス幅は縮小したものの、計画では0.6ポイント下回る結果となりました。

加盟店を含むチェーン全店売上高は、出店が計画比 36 店未達だったことに加え、前期を 102 店上回る閉店を実施したことにより、前期を 1.5%下回る 8,600 億 4 千 1 百万円となりました。

次期2009年2月期の見通しですが、足下の米国経済の減速傾向や金融・株式市場の低迷、原油・穀物市況高を背景とした物価上昇などにより企業収益や個人消費の下振れリスクが増幅され、景気は踊り場の局面となることが想定されます。コンビニエンスストア業界を取り巻く競争環境はますます激化しており、今後も厳しい経営環境が続くものと予想しております。



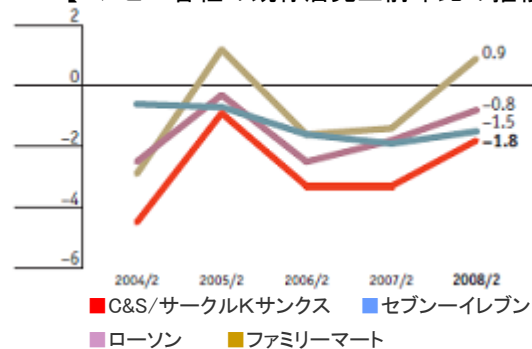


これらを考慮して、通期の既存店売上前年比は-1.0%と引き続きマイナスを見込んでおります。また、前期に 459 店の大量閉店を実施したことによって、当期は期首段階で 175 店純減でのスタートとなることから、加盟店を含むチェーン全店売上高は当期比 1.4%減少の 8,483 億 9 千万円となる見込みです。なお、既存店売上前年比とチェーン全店売上高の予想には、「成人識別たばこ自動販売機」導入に伴うたばこの売上増加(注)の影響は織り込んでいません。

(注) 未成年者の喫煙防止対策の一環として、2008 年より「taspo」カード対応の「成人識別たばこ自動販売機」が導入されることになりました。今後、自動販売機でたばこを購入する際には、「taspo」カードが必要になることから、同カードを持たない喫煙者のたばこ購入がコンビニエンスストアの店頭に流れてくることが予想されています。

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、前期に比べマイナス幅が縮小しました。しかし、個人消費が本格的な回復には至っていないことに加え、都市圏と地方における地域間格差の拡大や業態を超えた競争の激化などにより、ファミリーマートを除く 3 社はマイナスとなりました。

(%) 【コンビニ各社の既存店売上前年比の推移】



出所:各社決算資料

注:セブン-イレブンを除く各社が、2004/2 期は 3 万円と 5 万円、2006/2 期下期～2007/2 期上期は 1 万円のハイウェイカードが販売を終了したことによる影響を受けました。

〔平均日販と客数・客単価〕 (アニュアルレポート P.26～P.27)

当期の客数前年比は-1.8%となり、通期を通してマイナスで推移する結果となりました。当社の客数分析によると、客層ではメイン顧客である 20 代男性の構成比が 2006 年 2 月期比で 2.8%減少しているほか、時間帯別では夜・深夜の客数が 1.1%減少していることがわかりました。一方、客単価は前期比フラットとなり、ここ数年続いていた客単価の下落には歯止めがかかりました。しかし、客数減少の影響が大きく、平均日販は全店で 2,000 円、既存店で 9,000 円前期を下回る結果となりました。

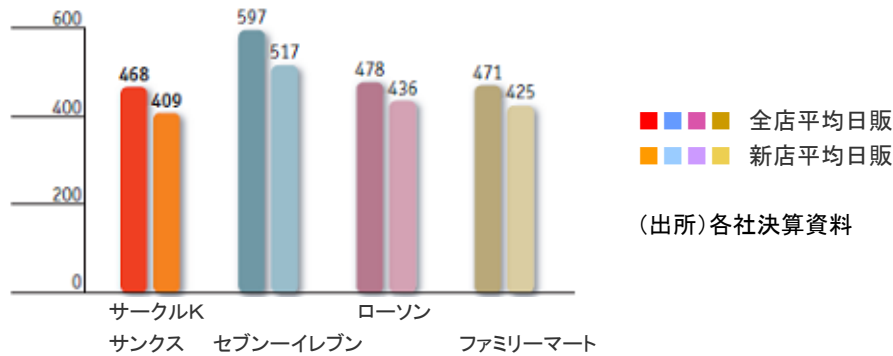
当社は、客数の減少を重大な問題と捉えており、次期には本部と加盟店が一体となって接客向上に取り組むほか、魅力ある商品と新サービスの導入で客数減少に歯止めをかける計画です。

【平均日販・平均客数・平均客単価の推移】

(単位:円・人)

	2006/2		2007/2		2008/2	
		前期比		前期比		前期比
既存店平均日販	485,000	-3.3%	476,000	-3.3%	472,000	-1.8%
既存店平均客数	821	-2.1%	811	-2.8%	806	-1.8%
既存店平均客単価	591	-1.2%	586	-0.7%	586	0.0%
全店平均日販	482,000	-2.4%	470,000	-2.5%	468,000	-0.4%
新店平均日販	424,000	-3.0%	394,000	-7.1%	409,000	3.8%

【コンビニ各社の全店平均日販と新店平均日販】（単位：店）



【出店・閉店と期末店舗数】（アニュアルレポート P.27～P.29）

当期は、何よりも「質」を最優先とした出店を行いました。具体的には、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た一方、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、ドミナントの再構築を図りました。その結果、新店日販は前期比 1 万 5 千円改善し、40 万 9 千円と「質」向上の一定の成果を挙げることが出来ました。しかし、チェーン別の新店日販では、サークルKが 42 万 1 千円と前期比 8 千円改善しましたが、サンクスでは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もあって、前期比 2 万 3 千円改善したものの 38 万 9 千円と 30 万円台に止まる結果となりました。

出店数は、上期までほぼ計画通りに推移していたものの、下期になると出店ペースが落ち、通期の出店数は計画比 36 店未達の 284 店となりました。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 98 店でした。なお、加盟候補者確保のために 2006 年 9 月よりスタートさせたベンチャー社員制度は、当期に 7 名が独立を果たし順調に推移しています。また、当期の大きな施策として不採算店及び自営店の処理を断行し、前期を 102 店上回る 459 店を閉店しました。この結果、当期末のサークルKサンクスの店舗数は 175 店純減し、4,929 店となりました。

【出店・閉店の推移】

(単位：店)

	2006/2		2007/2		2008/2	
	サークルK	サンクス	サークルK	サンクス	サークルK	サンクス
出店	335	196	307	187	284	110
閉店	309	160	357	180	459	196
うち、リロケート	82	63	103	77	98	33
純増(減)数	26	36	-50	7	-175	-86
<b>期末店舗数</b>	<b>5,154</b>	<b>2,891</b>	<b>5,104</b>	<b>2,898</b>	<b>4,929</b>	<b>2,119</b>

(注) 1. 2007/2 期のサークルKサンクスの出店数、期末店舗数には、ニューコンセプトストア「Fork Talk」1 店を含んでいるため、サークルKとサンクスの合算値とは一致しません。

2. 2008/2 のサークルKサンクスの期末店舗数には、上記ニューコンセプトストア 1 店を含んでいます。

【地域別店舗数と構成比】

(単位: 店)

	2008/2					
	サークルKサンクス		サークルK		サンクス	
	店舗数	構成比	店舗数	構成比	店舗数	構成比
北海道	205	4.2%	-	-	205	9.7%
東北	497	10.1%	141	5.0%	356	16.8%
関東	1,116	22.7%	215	7.7%	900	42.5%
中部・北陸	707	14.3%	707	25.2%	-	-
中京3県	1,421	28.8%	1,236	44.0%	185	8.7%
関西	810	16.4%	427	15.2%	383	18.1%
中国	173	3.5%	83	2.9%	90	4.2%
合計	4,929	100.0%	2,809	100.0%	2,119	100.0%
出店都道府県数	30	-	21	-	19	-

また、タイプ別店舗数の推移では、Aタイプ店舗が年々減少傾向にある一方、Cタイプ店舗が増加しています。主な理由としては、Aタイプに適した立地の確保が難しくなっている一方、ビルインタイプの立地や駐車場のスペース拡大などでより広い店舗面積が必要なケースが多くなっており、こうした立地は投資額が大きく、Cタイプでの出店に適しているためです。この結果、Cタイプでの出店が出店全体の9割に及んでいます。また、ここ数年増化傾向にあった自営店は、当期に188店を閉店したことで、前期末比48店減少させることが出来ました。

【タイプ別店舗数】

(単位: 店)

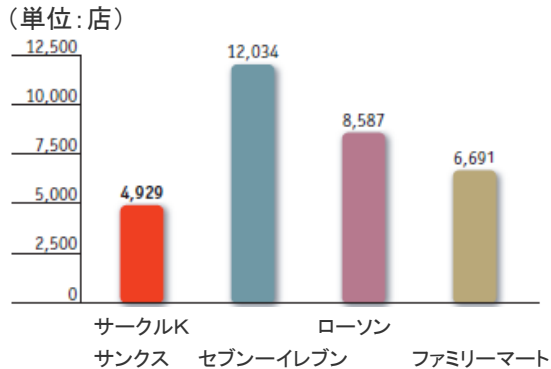
	2006/2	2007/2	2008/2
Aタイプ	1,689	1,498	1,322
構成比	32.8%	29.3%	26.8%
Eタイプ	586	543	482
構成比	11.4%	10.6%	9.8%
Cタイプ	2,350	2,465	2,575
構成比	45.6%	48.3%	52.2%
自営店	529	598	550
構成比	10.3%	11.7%	11.2%

Eタイプ:AタイプとCタイプの中間にあたる契約で、ロイヤルティ率は平均で約44%。サンクス固有の契約タイプで、リロケートなど一部の例外を除き2004年9月をもって廃止となりました。

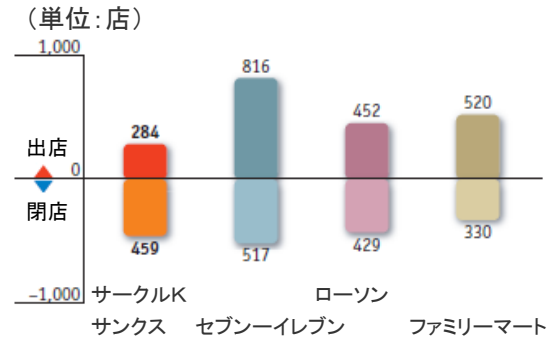
次期は、引き続き地域別の出店戦略によるドミナントの再構築を図り、「質」重視の出店を行ってまいります。特に収益エリアの一つである関東での出店を強化し、新店日販の向上を目指す計画です。また、「量」の確保では、期首時点での契約残数が199件あることに加え、ベンチャー社員制度によるFC独立33名を見込んでおり、質を備えた加盟候補者の確保に寄与するものと思われます。リロケートによる出店126店を含む280店を出店する一方、閉店は260店と例年の閉店ペースとなることから20店純増し、2009年2月期末店舗数は4,949店となる見込みです。

2008年2月期は、コンビニエンスストア各社ともに出店数を前期を下回りました。当社は大量閉店を行ったことから店舗数純減となったほか、各社の純増数も減少し、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。

【2008/2 期コンビニ各社の期末店舗数】



【2008/2 期コンビニ各社の出店・閉店】



注: コンビニ各社の期末店舗数は、国内のみであり、連結子会社店舗数は含んでいません。

出所: 各社決算資料

〔商品の状況と値入率〕 (アニュアルレポート P.29~P.31)

当期にすべての商品の統合が完了し、これを梃子に攻めのマーチャンダイジングを展開しました。特にこれまでサークルKとサンクスそれぞれ別のブランドで展開していたオリジナルパンとデザートブランドを一本化するとともに、原材料の品質アップを図り、よりおいしい商品を一から再構築しました。これらが順調に売上を伸ばしたことから、生鮮食品の売上前期比は 2.2%と好調でした。またサービスでは、スポーツや映画チケット、国内外の人気アーティストのライブチケットが好調だったことに加え、各種プリペイドカードをオンラインで発券し、販売する「ネットプリカ」が当期も非常に好調で、サービスの売上は前期を 7.8%上回りました。

一方、ファーストフードは弁当や調理パン、惣菜の販売が振るわず、売上前期比は-4.0%となりました。ここ数年、ダウントレンドが続いている弁当では、ベンダーの統合でよりおいしい商品開発が可能となり、専用器機による「飽和蒸気調理」製法の採用に加え、健康志向の弁当「バランス食堂」シリーズを継続的に投入しました。しかし、米離れなどの外部要因もあって、弁当全体を押し上げるには至りませんでした。加工食品では、500ml ペットボトルの茶系飲料が不振のソフトドリンク、酒全般が伸び悩んだことから売上前期比は-2.6%となりました。また非食品では、たばこは前期比 1.4%増加と好調を続けていますが、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。そのほか、少子化や Web の影響などにより雑誌類の売上が振るわず、非食品全体の売上は前期を 1.8%下回りました。

以上の結果、全商品の売上は前期比 1.5%減少となりました。

値入の状況は、値入の低いたばことサービスの売上好調が、値入を 0.55 ポイント押し下げる要因となりました。しかし、当期に統合が完了した効果もあって、ファーストフードで 0.3 ポイント、生鮮食品で 0.5 ポイント、加工食品では 0.4 ポイントとそれぞれ前期に比べ改善しました。この結果、当期の平均値入率は計画通りの 28.99%となり、前期より 0.02 ポイント改善することができました。

次期の値入率は 29.04%、前期比 0.05 ポイントの緩やかな改善を見込んでいます。

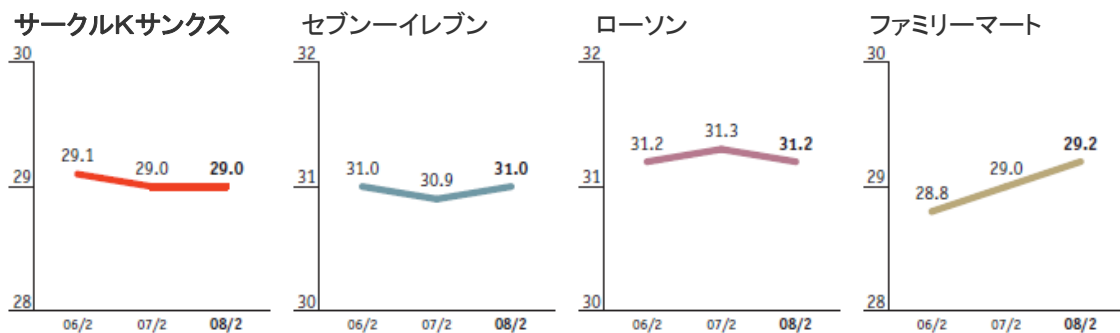
【カテゴリー別売上と値入の推移】

	2006/2				2007/2				2008/2			
	売上		値入率		売上		値入率		売上		値入率	
	前期比	構成比		前期比	前期比	構成比		前期比	前期比	構成比		前期比
ファーストフード	0.0%	20.4%	35.3%	0.4%	-4.9%	20.0%	35.7%	0.4%	-4.0%	19.5%	36.0%	0.3%
生鮮食品	-0.9%	12.5%	33.5%	0.3%	-0.4%	12.8%	33.7%	0.2%	2.2%	13.3%	34.2%	0.5%
加工食品	-3.6%	32.1%	35.4%	0.7%	-4.1%	31.7%	35.6%	0.2%	-2.6%	31.3%	36.0%	0.4%
非食品	0.9%	29.3%	19.2%	-0.2%	0.3%	30.2%	18.5%	-0.7%	-1.8%	30.1%	18.2%	-0.3%
サービス	-6.5%	5.7%	7.7%	-0.1%	-10.1%	5.3%	7.7%	0.0%	7.8%	5.8%	6.7%	-1.0%
合計	-1.0%	100.0%	29.05%	0.26%	-2.9%	100.0%	28.97%	-0.08%	-1.5%	100.0%	28.99%	0.02%

ファーストフード：米飯、調理パン、調理麺、惣菜、カウンターFF  
 生鮮食品：牛乳・チルド飲料、菓子パン、デザート、生鮮・加工食品、食パン  
 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、乾物等  
 非食品：雑誌・新聞、タバコ、化粧品、ほか雑貨類等  
 サービス：チケット、切手、宅配便、受付業務等

【各コンビニチェーンの値入率(荒利益率)の推移】

(%)



出所：各社決算資料

●● エリアフランチャイザー ●● (アニュアルレポート P.31~P.32)

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、地元有力企業と合併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で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。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。

2008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1,210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1.6%下回る1,926億9千6百万円となりました。

【エリア各社の状況】〈2008年2月29日現在〉

(単位:店、百万円)

エリア会社名	出資比率	契約日	2008/2		売上高	前期比	エリア ライセンス フィー
			期末店舗数	前期比			
サンクス青森(株)*	100.0%	1994. 3. 1	63	-7	8,726	-5.8%	
サンクス西埼玉(株)*	100.0%	1987. 2.28	75	0	11,520	-0.4%	
(株)サンクス北関東*	100.0%	1997. 3.12	35	3	4,884	-0.7%	
サンクス西四国(株)*	100.0%	1992. 8.27	84	-4	11,743	-7.5%	
サークルK四国(株)	35.0%	1996. 5.14	148	-11	23,040	0.2%	
サンクス東埼玉(株)	19.0%	1988. 7.19	66	0	9,428	1.1%	
サンクス東海(株)	19.0%	1989. 9. 6	101	2	15,521	2.5%	
サンクス京阪名(株)	19.0%	1989.10.26	102	-11	17,454	-4.6%	
(株)サンクスアットアソシエイツ東四国	19.0%	1995. 1.12	138	3	19,741	-5.1%	
(株)サンクス・ホクリア	19.0%	1995. 1.24	88	-2	15,579	-1.6%	
(株)サンクスアットアソシエイツ富山	19.0%	1996. 7. 2	82	0	13,573	-0.8%	
南九州サンクス(株)	19.0%	1998. 8.21	96	4	13,916	1.8%	
(株)シー・ヴィ・エス・ベイエリア	2.4%	1997. 1.14	132	1	27,565	0.1%	
<b>合計</b>			<b>1,210</b>	<b>-22</b>	<b>192,696</b>	<b>-1.6%</b>	<b>2,999</b>

\*印は連結子会社

●● 連結経営成績 ●● (アニュアルレポート P.32~P.33)

当期より、当社の連結子会社として生鮮ミニスーパーを営む株式会社99イチバが加わり、合計で6社となりました。

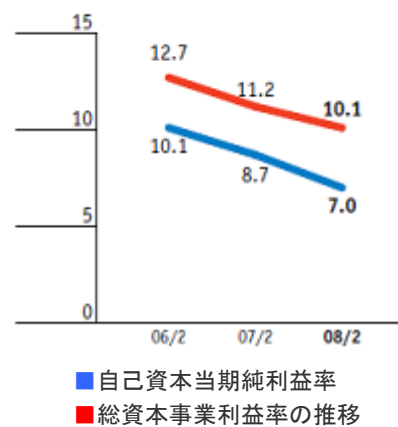
チェーン全店売上高は、連結子会社増加の寄与があったものの、出店が40店計画未達となったことや前期を102店上回る閉店の実施、既存店の売上が伸び悩んだことで前期を1.0%下回る9,024億2千4百万円となりました。

当社の営業総収入は、加盟店からの収入とエリアフランチャイザーからの収入、自営店売上高、その他の営業収入から構成されています。店舗数が131店純減となったことに加え、売上の伸び悩みで加盟店からの収入は前期比1.3%減少しました。しかし、自営店売上高は期中に自営店数が増加したことに加え、新規連結子会社である株式会社99イチバの売上高55億8百万円の寄与、株式会社ゼロネットワークスの営業収入が前期比7億5千9百万円増加したことで、前期比16.7%増加の924億7千5百万円となりました。この結果、営業総収入は2,063億7千3百万円と前期比6.2%増加しました。

販売費及び一般管理費は、連結子会社増加の影響もあって、前期比3.4%増加の1,146億6千3百万円となりました。増加要因となったものは、加盟候補者の育成と確保のために導入した「ベンチャー社員制度」で入社したベンチャー社員の増加で、人件費が前期比6.1%増加したほか、加盟店の売上向上のための販売促進費用の積極投入により、広告・販売費が前期を2.1%上回りました。また、旧店舗システムのリース期間満了で設備リース料は減少したものの、Cタイプ出店の増加や家賃相場の上昇、駐車場スペースの拡大の影響で賃借料は増加し、賃借料と設備リース料は前期を2.2%上回りました。そのほか、経営委託店の増加に伴う経営委託料も前期に比べ増加した結果、営業利益は前期比8.7%減少し、210億9千6百万円となりました。

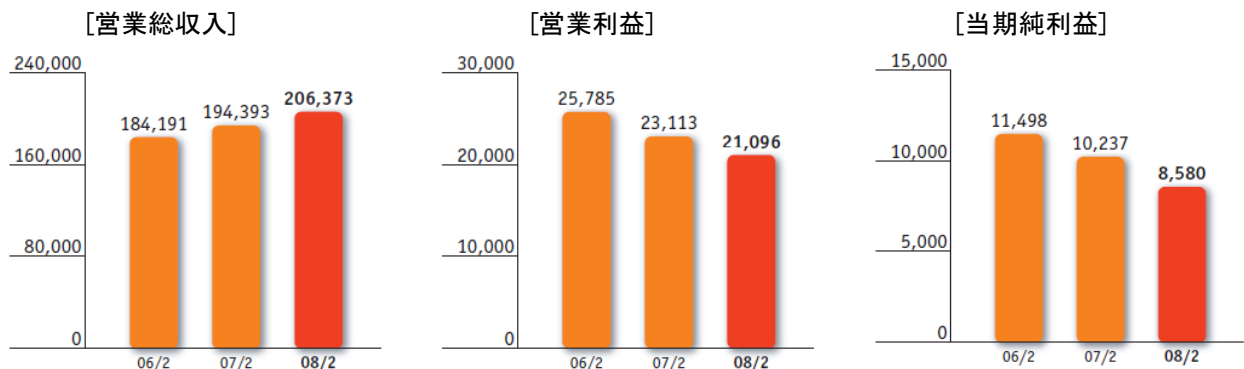
当期は前期を102店上回る閉店を実施したことから、閉店に関わる費用が大きく増加し、固定資産処分損は前期比104.3%増加の18億4千3百万円、解約損害金とリース解約損は前期比56.4%増加の33億8千4百万円となりました。一方、固定資産の減損損失は27億1千6百万円と前期比14.3%減少しました。この他、旧サンクスの厚生年金基金代行返上部分返上益として13億3千9百万円を計上しました。この結果、税金等調整前当期純利益は前期比17.1%減少の152億4千万円、当期純利益は前期比16.2%減少の85億8千万円となりました。なお、1株当たり当期純利益は102.43円でした。

【自己資本当期純利益率(ROE)と総資本事業利益率(ROA)の推移】



次期 2009 年 2 月期は、当期に大量閉店を実施したことにより期首の時点で 149 店純減でのスタートとなるため、チェーン全店売上高は前期を 0.5% 下回る 8,982 億 8 千万円、営業総収入は前期比 0.1% 減少の 2,061 億 6 千万円となる見込みです。次期は新システムや新サービス導入に関わる大型の設備投資関連の費用が増加することから、販管費は前期比 3.3% 増加を見込んでおります。この結果、営業利益は前期比 19.4% 減少の 170 億円、当期純利益は前期比 22.8% 減少の 66 億 2 千万円となる見込みです。

【連結経営成績の推移】(単位:百万円)



●● 連結子会社の状況 ●● (アニュアルレポート P.34)

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、生鮮ミニスーパーの株式会社 99 イチバの合計 6 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 4.1%減少しましたが、営業利益は計画を上回り、赤字幅が縮小しました。ゼロネットワークスは、当期に関西でも「ATM」の設置を開始し、2008 年 2 月期末の設置台数は 2,475 台となりました。認知度も高まり、利用件数が順調に推移したことに加え、販管費が計画を下回ったことから、営業利益は 1 億 6 千 5 百万円と黒字を確保することができました。また、99 イチバは計画通り 35 店を出店し、期末店舗数は 52 店になりました。店舗純増となったことで、売上高は前期に比べ大きく増加しましたが計画には届かず、また青果の市場価格の高騰などにより値入が計画未達となったことなどで、営業利益は計画を下回りました。

次期の見通しですが、エリアフランチャイザー4 社でも新システム投資が本格化することから、販管費が増加し、営業利益は-1 億 2 千 4 百万円を見込んでいます。ゼロネットワークスは関西 6 県での ATM 設置の本格化に伴い、広告宣伝活動を強化することから販管費が増加し、営業利益は-1 億 3 千 8 百万円となる見込みです。99 イチバは、出店を加速し、46 店の出店を計画しています。店舗数純増によって、売上高は前期比 115%増加、営業利益も前期に比べ赤字幅の縮小を見込んでおります。

なお、次期より、コンビニエンスストア向けの物流、生産、情報システムの企画、開発、運営を行っている株式会社ドゥネクストが持分法適用会社となります。当社の持株比率は 100%です。

【連結子会社の業績】

(単位: 店、百万円)

	2008/2			2009/2 (予想)		
	エリア 4 社	ゼロネットワークス	99 イチバ	エリア 4 社	ゼロネットワークス	99 イチバ
出店	20	-	35	29	-	46
閉店	28	-	1	16	-	6
期末店舗数	257	-	52	270	-	92
売上高	36,874	-	5,507	38,050	-	11,843
営業総収入	7,811	4,774	5,510	7,829	5,548	11,843
営業利益	-14	165	-491	-124	-138	-214

ご参考: 当社の連結子会社は下記リストの通りです。2008/2期より連結子会社となった(株)99イチバを合わせ、当社の連結子会社は6社となりました。

- サンクス青森(株)(エリア会社)
- サンクス西埼玉(株)(エリア会社)
- (株)サンクス北関東(エリア会社)
- サンクス西四国(株)(エリア会社)
- (株)ゼロネットワークス(ATM 運用業務の受託事業)
- (株)99 イチバ(99 円主体のミニスーパーの店舗経営)

●● 連結財政状態 ●● (アニュアルレポート P.35)

流動資産は前期末より57億3千3百万円増加し、942億4千4百万円となりました。これは主に、手元流動資金である現金及び預金が18億6百万円増加したことに加え、資金運用のため合同運用金銭信託30億円を有価証券に計上したためです。

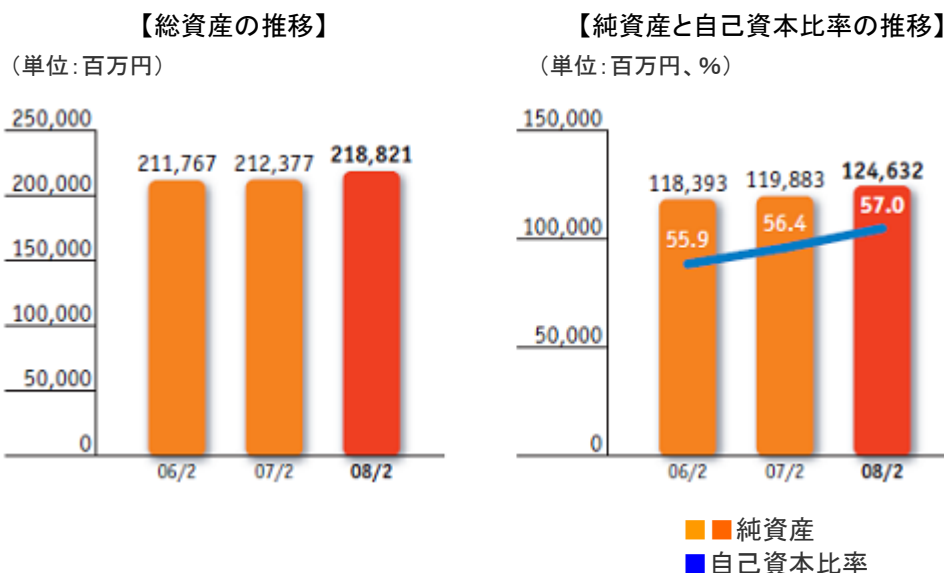
有形固定資産は前期末比10億3千5百万円増加し、473億5千5百万円となりました。新店のうち、当社が店舗を用意するCタイプの出店が9割以上を占めていることで、建物及び構築物が24億4千1百万円増加したためです。

投資その他の資産は前期末より3億2千4百万円減少し、772億2千2百万円となりました。大量閉店により店舗数が減少したことから、長期差入保証金と店舗賃借仮勘定が15億9千6百万円減少したことに加え、関係会社長期貸付金が5億2千7百万円減少したことによるものです。一方、当期に導入した新POSレジや新サービスに対応するためのソフトウェア開発により、ソフトウェアは7億9千7百万円増加しました。

流動負債は前期末比23億6千5百万円増加し、784億5千1百万円となりました。これは主に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、取り扱いの増加に伴い29億9千万円増加したためです。

固定負債は前期末比6億7千万円減少し、157億3千8百万円となりました。これは主に旧サンクスの厚生年金基金代行返上により、退職給付引当金が16億7千1百万円減少したためです。

純資産は47億4千9百万円増加し、1,246億3千2百万円となりました。配当金32億6千4百万円を支出したものの、当期純利益85億8千万円の積み上げにより、利益剰余金が前期末比50億1千9百万円増加したためです。この結果、自己資本比率は57.0%、1株当たり純資産は1,487.72円となりました。



●● 設備投資 ●● (アニュアルレポート P.36)

当期の設備投資合計は74億5千7百万円増加し、346億9千7百万円となりました。新店投資は、連結子会社99イチバの出店数増加で前期を11店上回る出店をしたものの、店舗賃借仮勘定が減少したこともあり、前期を19億7千5百万円下回りました。システム投資は当期に新POSレジを全店へ導入したことから、前期比20億1千万円増加し、またこれに伴ってリース対応分も79億7千1百万円増加しました。

次期は、新ストアコミュニケーションサーバーや光ファイバーの敷設、新店舗情報端末などの導入に伴い、システム投資額が大幅に増加する見込みです。この結果、次期の設備投資額はリース対応分を含めた合計で当期を81億円上回る428億円を計画しています。

【設備投資の状況】

(単位:百万円)

	2006/2	2007/2	2008/2	2009/2(予)
新店投資	12,977	14,990	13,015	12,703
既存店投資	2,014	2,339	3,008	1,437
システム関連投資	1,742	2,392	4,402	12,515
本部関連投資	733	1,498	280	435
設備投資計 (1)	17,466	21,219	20,705	27,090
リース対応分 (2)	4,221	6,021	13,992	15,710
<b>総投資額 (1)+(2)</b>	<b>21,687</b>	<b>27,240</b>	<b>34,697</b>	<b>42,800</b>
減価償却費および償却費	7,426	6,694	6,804	7,759

(注)設備投資額は、有形固定資産、無形固定資産、長期前払費用および敷金保証金における増加額であり、経理処理している投資額は含んでおりません。

●● 連結キャッシュ・フロー ●● (アニュアルレポート P.36)

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ15億6千1百万円増加し、212億6千2百万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31億4千7百万円減少したものの、固定資産処分損益が9億4千1百万円、買掛金・加盟店仮勘定が6億4千3百万円、また公共料金収納に伴う預り金が9億6千6百万円とそれぞれ増加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5億8千2百万円支出が増加し、157億9千1百万円の支出超過となりました。これは主に、短期の資金運用を目的とする有価証券の取得による支出が30億円あったためです。

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54億7千1百万円と前期比9億7千9百万円増加しました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払が32億6千4百万円、閉店に伴う預り保証金の返済による支出が16億1千4百万円あったことで、前期比56億8千9百万円減少し、41億6千8百万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18億6百万円増加し、667億6千3百万円となりました。

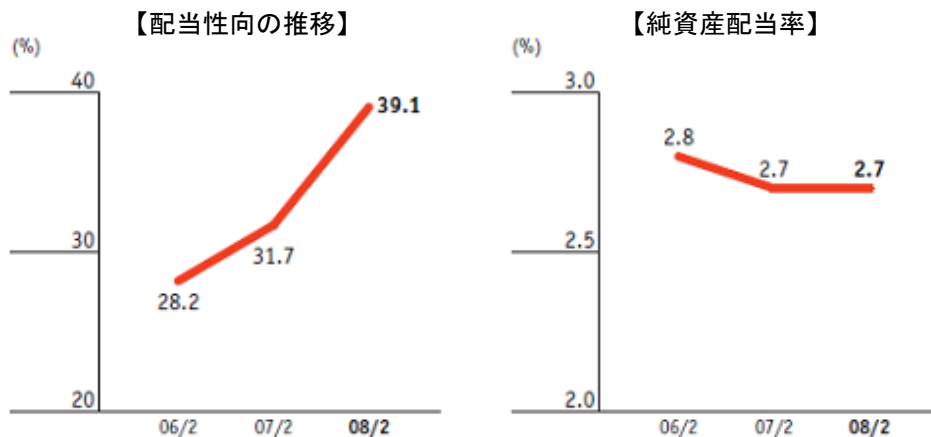


●● 株主還元について ●● (アニュアルレポート P.37)

当社は、株主に対する利益還元について配当政策を最も重視しております。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います。具体的には安定配当の維持を第一に考え、連結配当性向30%以上を目処に中期的な収益環境、設備投資計画および財政状態を見極めながら株主還元を実施してまいります。

当期は、中間と期末配当金ともに一株当たり1円増配の20円とし、年間配当金は40円となりました。当社を取り巻く経営環境は厳しさを増していますが、株主還元の充実を経営の重要課題と捉え増配を実施いたしました。また、次期の業績は減益で計画していますが、配当金は一株当たり40円とさせていただきます予定です。

なお、内部留保資金につきましては店舗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。



●● 今後の見通し ●● (アニュアルレポート P.37)

コンビニエンスストア業界を取り巻く経営環境は厳しさを増すとともに、社会環境も刻々と変化しており、当社においても客数減による売上の伸び悩み、利益構造の変化などの課題を抱えております。

このような状況の中、当社は次期を起点とする「中期経営計画」を策定しました。「質重視路線」を継続しつつ、あらゆる部門における「営業力の強化」と利益構造の変化への対応を行うことにより、「利益体質」への変革を図ってまいります。また、将来の売上と利益の拡大、新サービス導入のための大型投資を実行する一方、ローコストの徹底や投資対効果の追求により、企業価値の向上を目指してまいります。

中期経営計画の初年度に当たる次期は、まず思い切った組織改編を行いました。競争激化の中で勝ち残るためには、これまで以上に地域・個店への対応が必要であると考え、「地域本部制」を導入しました。これにより、地域戦略と地域別損益管理を促進し、スピードを上げて確実に成果

につなげてまいります。また、「顧客価値」の実現に向けては、もっとお客様に愛されるお店を目指し、全社員と加盟店様が一体となった取り組み「夢WAKU2プロジェクト」を3月より始動させております。6月に店舗のユニフォームが一新されることに合わせ、ブランドイメージを高める様々な取り組みを展開してまいります。商品開発でも新たな看板商品をゼロから開発、育成するとともに、安心・安全でおいしい商品のご提供を目指す計画です。また、「ユニーグループ」のシナジーを強化する取り組みもこれまで以上に積極的に行い、利益率の向上を目指してまいります。さらに、関西地区へのATMサービス導入の本格化をはじめ、4月からはマルチコピー機、9月からは店頭マルチメディア端末を順次導入するなど、進化したサービスをご提供するための大型投資が本格化します。このため、次期及び2010年2月期はこれらの導入に関わる経費の増大で減益を計画しておりますが、最終年度である2011年2月期には、利益体質へと変革し、増益基調への回復を目指してまいります。

●● 事業等のリスク ●● (アニュアルレポート P.38～P.39)

当社は、「リスク管理規程」において会社、組織全体の目標貢献を阻害する全社的リスクとして、(1)財務報告の信頼性、(2)事業活動に関わる法令基準等の遵守、(3)事業活動における主要リスクの3つを定めています。2008年2月末現在、(3)事業活動における主要リスクとして、当社は下記の5項目を主なリスクと認識しています。事態発生回避に努めるとともに発生した場合は迅速な対応に努めますが、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。

①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。

②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あります。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。

③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。

④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、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。

⑤災害等による変動

当社グループは、地震や台風などの自然災害、テロ行為、対企業犯罪を災害と定め、これら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あります。また、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。

以上