



2020年4月9日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 ス リ ー エ フ
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 山 口 浩 志
(コード番号 7544 東証第2部)
お 問 い 合 わ せ 先 コ ー ポ レ ー ト 統 括 マ ネ ー ジ ャ ー 六 川 靖 夫
T E L 0 4 5 - 6 5 1 - 2 1 1 1

中長期経営計画に関するお知らせ

当社は、2021年2月期から2027年2月期までの7ヶ年を対象とした中長期経営計画を策定いたしましたので、その概要についてお知らせいたします。

以 上

中長期経営計画（2021年2月期～2027年2月期）

このたび当社グループは、新型コロナウイルスの影響が深刻化する中ではございますが、ブランド転換の終了を踏まえ、初めて中長期経営計画（2021年2月期～2027年2月期）を策定いたしましたので、その概要をお知らせいたします。

1. 中長期経営計画策定の目的

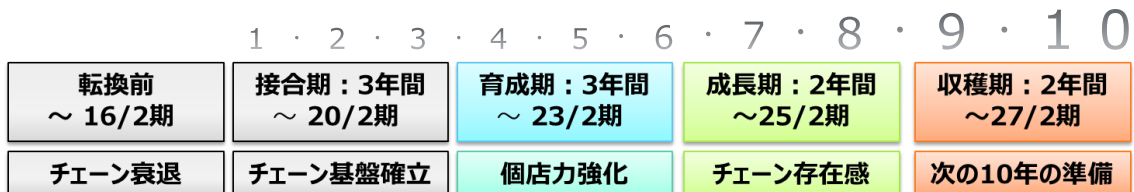
CVS 業界の先行きが不安視される中、スリーエフは自前主義から外部との提携によるチェーン運営を選択して4年が経過。店舗及び加盟者と社員は、約6割の規模に縮小したが、提携に伴う店舗改装効果もあり個店日販の増加と収益性及び当社グループの財務状況の回復を果たすことができました。これも、企業再生過程における内外の関係者の皆さまの多大なご協力の賜物であり幸甚の至りです。人口減少期を迎え CVS 業界のみならず小売業全体に不透明感が漂う中、積極的に中長期の見通しを示すことで、内外の関係者間の目標共有と達成に向けた連携強化と創意を結集し続けるための道しるべとして策定します。

2. 市場環境と企業グループの状態

これまでの CVS 業界がチェーン間の優劣を競う総力戦であるなら、チェーン集約化後は1店舗ごとの局地戦の様相が強まっております。競争力強化に必要なことは個店ごとの営業力の向上であり、それを実現するための地域のお客様のために尽くそうとする社是に掲げる「奉仕の心」と、店舗ごとの収益性の継続的な向上を実現できる計画が必要です。

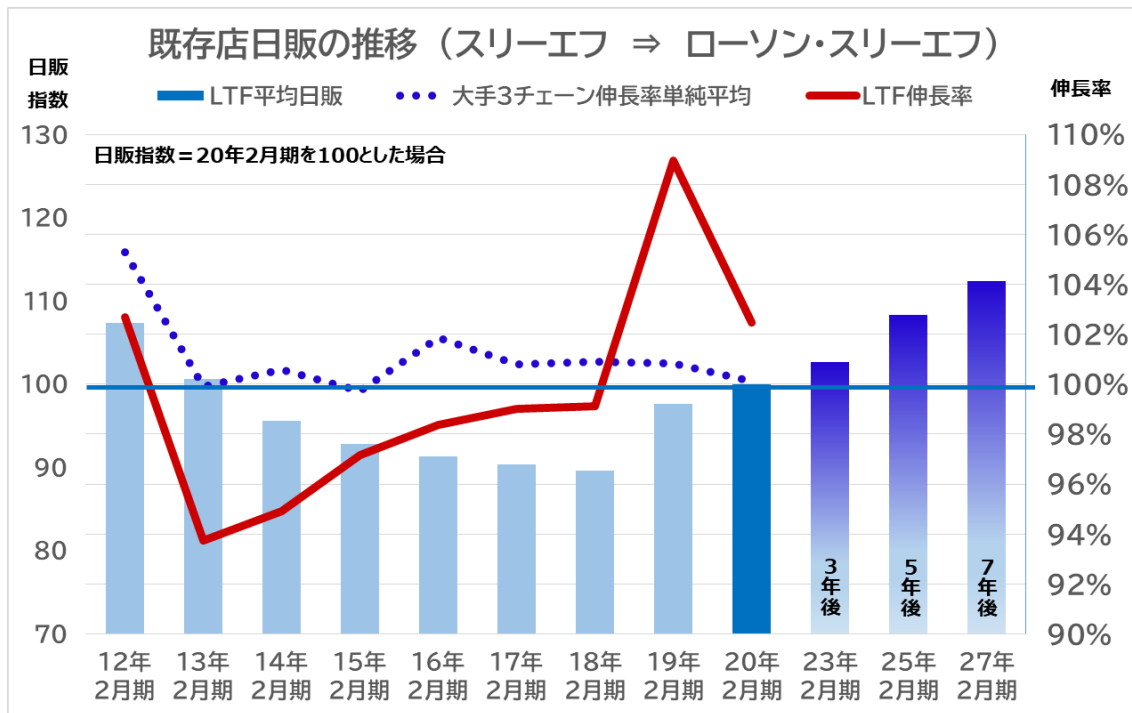
また当社グループは、2年間という短期で1店舗平均 3,000 万円を超える全面改装を行ったことで、10年間のフランチャイズ契約期間で例えるなら6年間の「リース負担発生期」と「未発生期」に区分されます。現在、千葉・埼玉エリアは4年目を、東京・神奈川エリアは3年目を迎える中、リース料負担の解消まで3～4年必要となります。このことは、企業の収益性が、10年周期で大きく変動することを意味しており、中期経営計画（3～5年）よりも長い視点が必要となります。

そのために、これまでの転換に費やした過去3期を「接合期」、今期を含めた3期を「育成期」、その後の2期を「成長期」、そして最後の2期を「収穫期」とし、苗木が成長して大樹に至るような10年経営を実施いたします。



3. チェーン運営方針

当社グループは、まさに身を切りながらも残る関係者の幸福な未来のためにブランド転換を進めてまいりました。転換後、チェーン平均日販は順調に推移しており 2020 年 2 月期には経常黒字化に至りました。

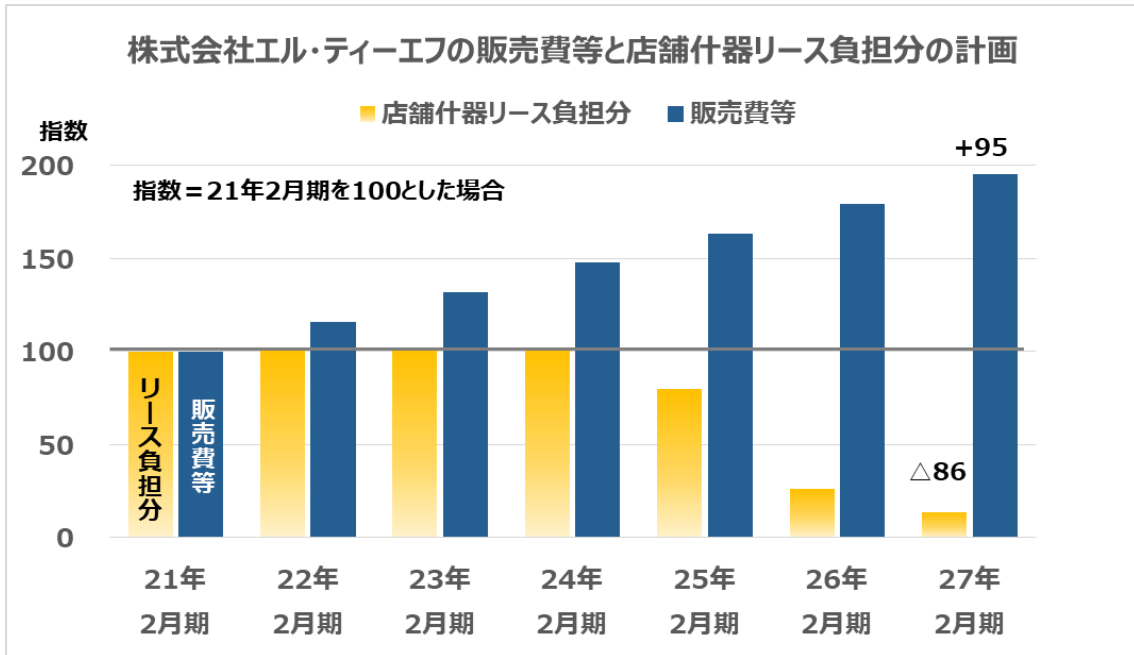


今後もローソン・スリーエフ（以下 LTF）では、個店平均日販を每期 1 万円ずつ向上させることを、経営における最重要指標と定めます。その達成には毎年約 1.8%の既存店伸長率が必要となりますが、販売支援費を増加させて対応してまいります。

現在の環境下、CVS 業界の既存店伸長率は 100%前後で推移しており、業界の諸問題も売上が上昇せずに店舗経費が増加したことに端を発しております。LTF では、前述の日販上昇で収入を増やししながら、販売費も増加してまいります。

デジタル化すると、每期 1 万円の日販向上と加盟店経営の安定化に必要な販売費等を每期 1 億円ずつ増加させることとなります。これらを、加盟店収入の増加の根拠とし、每期ごとに実行目標を定めます。日販の向上と経費の増加により、今後の労働環境変化に伴う人件費の増加圧力（年 3%相当）への抵抗力を持つことが可能となります。

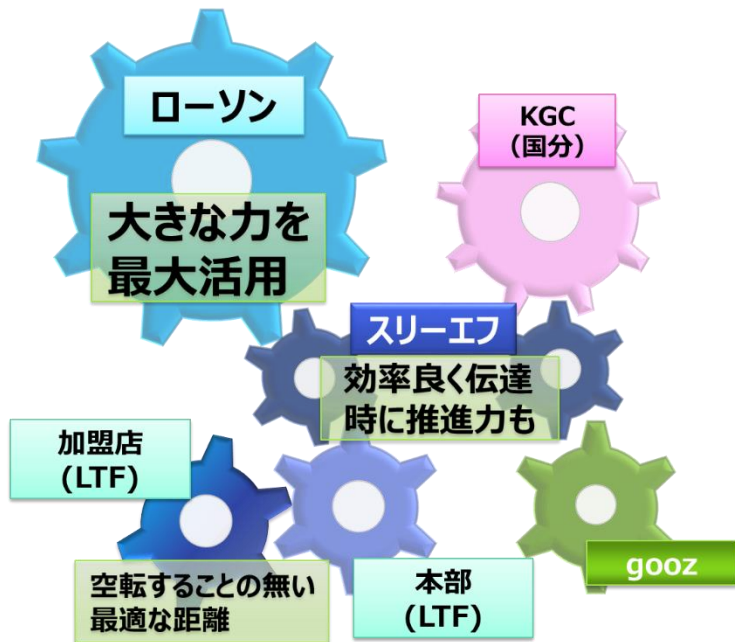
日販向上の見通しとしては、CVS 店舗数の維持が厳しい環境下に加え、現状 LTF のチェーン平均日販がローソンと同水準であること。さらに転換後の日販推移と出店エリアの市場特性、また現 LTF 店舗の過去の日販水準からも十分に可能と考えます。もちろん、それに呼応した加盟店と本部の協業の結果である個店経営力の向上が必要となります。



4. 加盟店と本部の関係性（加盟店と本部の一塊経営の実現）

個店経営力の向上には、事業者たる加盟店の事業所得を総合的に捉えることが必要となります。店舗ごとの財務諸表だけでは、CVS 事業全体の中で店舗営業に関する一部しか把握できません。今の CVS が置かれた事業環境では、本部が発行する加盟店の狭義の P/L、B/S だけでは、事業の全貌を捉えることができません。私達は、従来の加盟店と本部の対立軸とも言える状況からの脱却が必要です。「加盟店は独立した事業主」との表現を長く使ってきましたが、加盟店と本部は、企業間の提携や資本関係以上のとても強い絆で結ばれています。これからは、「自主独立」ではなく、「自主自律」の関係を加盟店と築きながら「一塊経営」を目指します。

さらに、当社グループはローソングループが持つフランチャイズパッケージの活用効率を最大化するために小回りの利くスピード経営を実践しながら、オリジナル商品では自らが推進力となるような取り組みも進めてまいります。以上を持って、加盟店と本部の相互繁栄を実現します。



5. 持続可能な働き方を実現するための方向性（標準化と個性尊重の両立）

CVS 事業は、標準化されたチェーンオペレーションを基本にビジネスを展開してきましたが、反面、型にはめた社員像や店舗運営モデルは、人の行動力や発想を抑制する面もありました。私達は、今後の労働人口が減少する社会において、社員ひとりひとりの個性を尊重しながら、得意、不得意をお互いが補い合う会社組織作りを進めてまいります。加盟店についても、枠にはめるばかりではなく、経営者の個性や店舗特性を活かした店舗運営を進めることで、私達チェーンで働く店舗従業員も含め、働き甲斐を感じられるお店作りを進めてまいります。得意や個性を伸ばしながら、不得意分野を相互に補い合う働き方を実現することで、個人と組織の生産性向上を目指します。

CVS 事業の労働環境の問題・課題に対しても、社員と加盟店も含めた環境整備を、スピード感を持って進めてまいります。2021 年 2 月期からは、社員の個性に合わせた目標管理制度を含んだ新人事評価制度を稼働いたします。加盟店についても、これまでのチェーン共通の運営方針から、1 店舗ごとの個性を大切にされた店舗運営を進めてまいります。また、チェーン平均日販未達の店舗を中心に、増加を見込む販売支援費を活用することで、店舗労働環境の改善を実現します。

結果のために、見えない物を大切に 意識領域、真因に踏み込む

《現象面・実態》
・目に見える物：結果・売上
・マネジメント領域(管理)
・店舗コンディション
・コンプライアンス

《意識領域・精神面・真因》
・目に見えない：個人の意識
・行動パターンや習慣(癖)
・メンタリティー
・社会性
・生活信条
・オーナー事業の全体像



6. 今後の見通しと経営ビジョン

10 年周期による企業収益性の変動要因に加えて、2021 年 2 月期には株式会社エル・ティエフにおける繰越欠損金がほぼ解消することで、連結経常利益は売上に応じて微増しますが、親会社株主に帰属する当期純利益は 2024 年 2 月期まで 2020 年 2 月期よりも低水準で推移します。2025 年 2 月期には千葉・埼玉エリアが、2026 年 2 月期には東京・神奈川エリアのリース料負担が減少することで、以降はチェーン平均日販の増加分以上に、連結経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益は共に改善いたします。

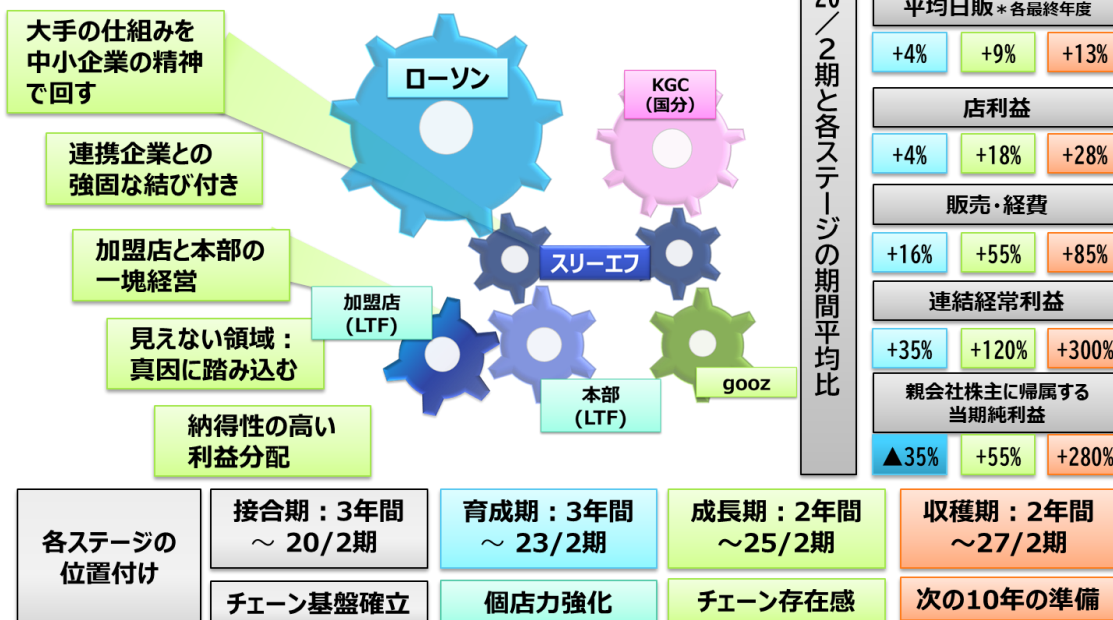
中長期経営計画の達成には、「地域社会のより豊かな暮らしと幸福のためにご奉仕する」という経営理念の浸透と実践が欠かせません。法令のみならず、労働環境や地域社会の繁栄を第一に考え、「地域社会に奉仕する」ことを理念とした高い倫理観を関係者の意識に根付かせることで、コンプライアンス経営を実現します。

中長期計画において目指す姿

当社グループの理念

「地域社会のより豊かな暮らしと幸福のためにご奉仕する」

目指す姿：日本一のコンビニチェーン（お客様支持 No.1）



※本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

以 上