



2023年4月13日

各位

会社名 株式会社ポプラ
代表者名 代表取締役社長 目黒 俊治
(コード番号 7601 東証スタンダード市場)
問い合わせ先 執行役員社長室長 大竹 修
(TEL 082-837-3510)

新・中期事業計画策定に関するお知らせ

当社は、2023年4月13日開催の取締役会において、2024年2月期から2026年2月期までの3年間の計画期間とする新たな中期事業計画を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 策定の背景

2020年より始まった世界的なコロナウィルス感染症の蔓延に伴い、施設内への出店に特化していた当社は、他のコンビニ各社以上に大きな打撃を被ることとなりました。

外国人観光客が宿泊の中心であったホテル内の店舗や対面授業休止でキャンパスへの立ち入りが制限された大学内店舗においては休業、リモートワークの比率が飛躍的に伸びたオフィスビル内の店舗や面会が禁止となった病院店舗においては売上的大幅下落となったことで、当社は2022年2月期決算において債務超過に陥り、2022年3月より事業の再構築と立て直しに向けて、中核となる「ローソン・ポプラ事業」で着実に収益を獲得しつつ、「スマートストア事業」の再編を行い、グループでの黒字化に向けた収益体制の構築と財務体質の強化に向けた取り組みを継続してまいりました。

しかし3年に及んだこの状況も概ね収束の方向に向かっており、2023年5月8日より感染法上の位置づけが、2類相当から5類へ移行することが発表されたことを受け、国内経済も正常な歩みを再開することが想定されます。

当社としては、これまで停滞していた施設内店舗の出店交渉の再開や、オフィス等での小型無人店舗の展開促進、新たに自社工場に導入した超低温冷凍設備を活用した、冷凍惣菜、冷凍弁当の製造販売という新たな取り組みも行い、事業の活性化を推進することから、この度、中期事業計画（2024年2月期～2026年2月期）を策定いたしました。

2. 対象期間：2024年2月期（第49期）から2026年2月期（第51期）までの3年間

3. 目標：定した黒字体制の早期確立と財務基盤の増強

4. 当社が目指す姿：

(1) 今後の方向性

- ・「小規模・機動力・省コスト」の強みを活かし、大手CVSができない場所へ出店
- ・加盟店・事業者・本部がいずれも「持続可能なサービス」の提供
- ・「製造小売業」としてプロダクトOUTを推進
- ・ローソン・ポプラ事業の推進

(2) 主力事業

- ・SS事業（スマートストア事業）・・・ 小規模・施設内店舗（マイクロマーケット）
オフィス内の小型無人店舗
 - ・FLC事業（製造・卸事業）・・・・ 弁当・惣菜卸事業、ボランタリーチェーン等への商品供給、
新たに開始する冷凍惣菜、冷凍弁当の製造販売
 - ・LP事業（ローソン・ポプラ事業） CVS運営事業
- ※FLC：ファクトリーロジスティックセンターの略

(3) 強化エリア

施設数の多い首都圏、関西圏及び自社工場から供給可能な中国地域、北部九州について新規開拓を推進

(4) 目標値（2026年2月期）

- ・店舗数 440 店舗（SS 事業:326 店舗 LP 事業:114 店舗）
- ・全店売上高 365.3 億円（SS 事業:132.7 億円 LP 事業:232.6 億円）
- ・営業利益 3.24 億円
- ・経常利益 2.29 億円

詳細につきましては、別添資料をご参照ください。

以上



中期事業計画

2024年2月期（第49期） ▶ 2026年2月期（第51期）

2023年4月13日





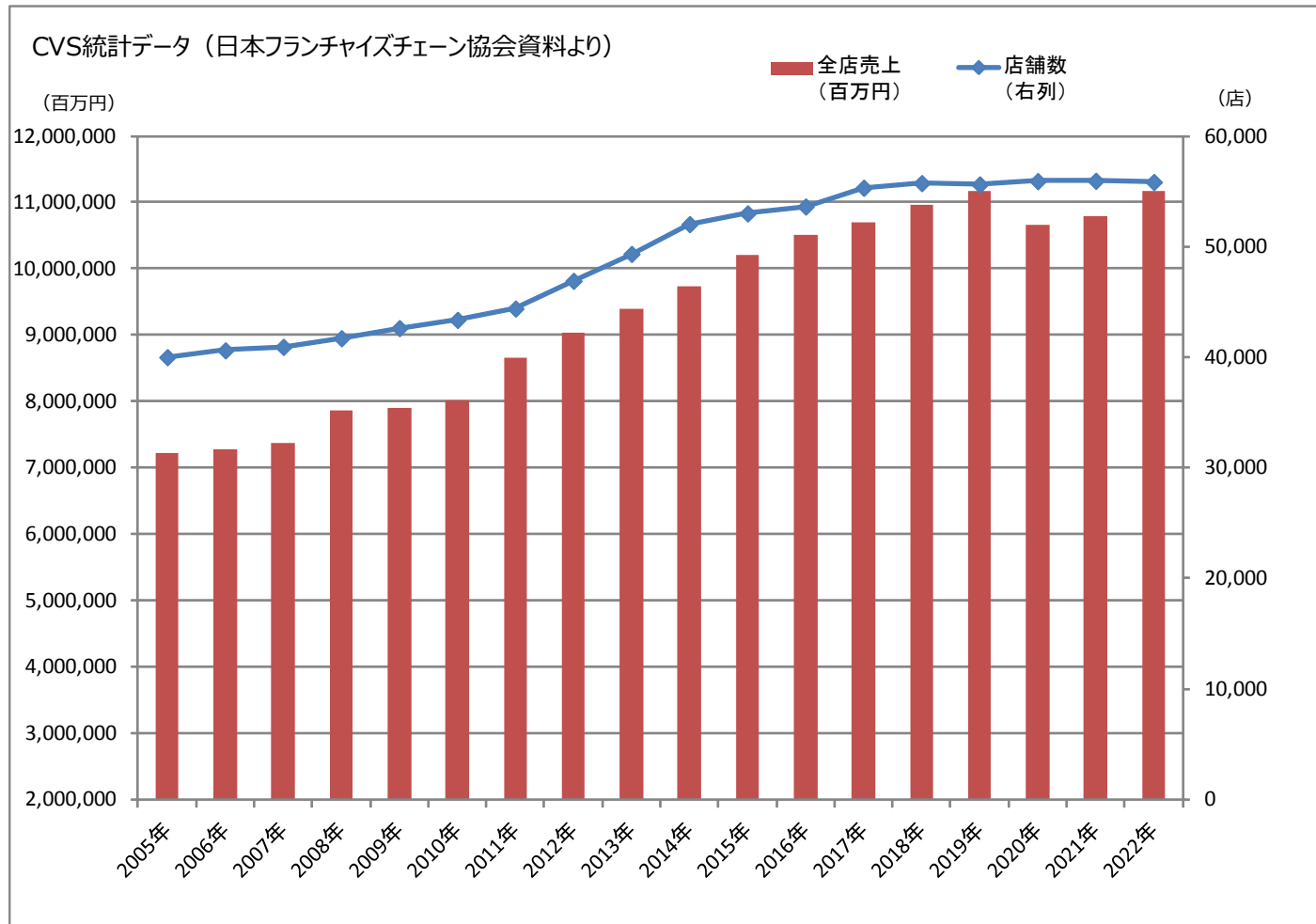
目次

- ・CVSを取り巻く環境
- ・コンビニ業界の今後の展望
- ・当社の立ち位置
- ・当社のビジネスモデル
- ・目指す方向
- ・目標値
- ・部門取組事項



・ CVSを取り巻く環境

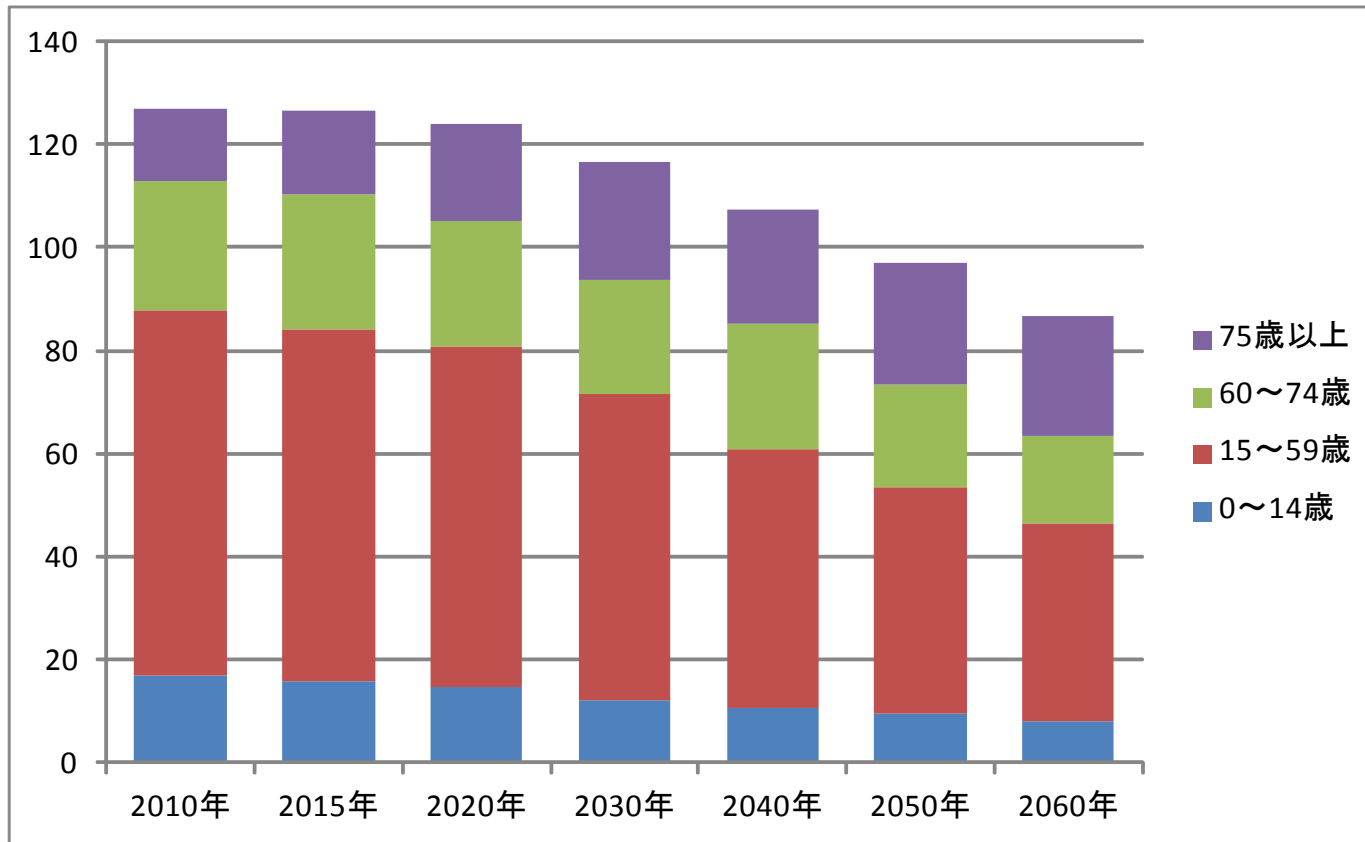
コンビニチェーン各社の国内店舗数は頭打ちとなっており、今後も大幅な増加は見込めない状況





・ CVSを取り巻く環境

内閣府によれば、国内人口は減少の一途であり2050年には1億人を下回り、2060年には8千7百万人となる予想、加えて高齢化は更に深刻化



内閣府「将来推計人口でみる50年後の日本」より



・コンビニ業界の今後の展望

人員不足は更に深刻さを増し、人件費の上昇、物流問題、光熱費の上昇など、現在の24時間営業、多頻度小口配送のビジネスモデルでは立ち行かなくなる可能性

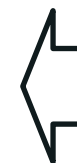
1	出店	店舗数は現状維持程度 ただし出店競争は激化
2	人手不足 コスト上昇	人手不足は更に深刻化 物流費、光熱費も上昇が続く
3	経営リスク	オーナーの経営が困難に →既存FC制度の危機



収益性の悪化により、
24時間営業の既存ビジネスモデルでは存続できない。



無人化、大規模な物流
改革などに莫大な投資
+
国海外展開で収益確保



商社と連携した上位チェーンでなければ
既存ビジネスモデルでは生き残れない可能性



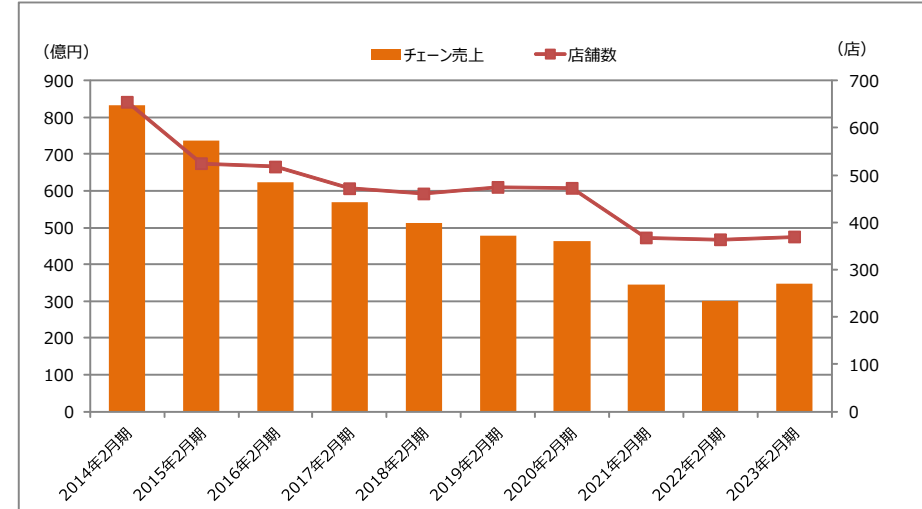
・ 他社とは一線を画す方向へ

当社は、上位チェーンとの苛烈な競争環境の中、店舗数は年々減少、チェーン売上も大きく落ち込み厳しい経営環境で推移した。

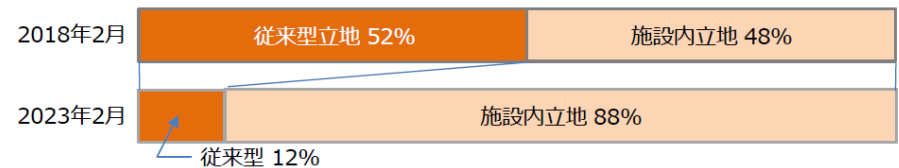
このような環境下で当社は、他社と同一化するのではなく、幹線道路沿いや住宅地といった従来型の出店から、病院、学校、オフィス、工場といった施設内の店舗に特化することを決定。

コロナの蔓延で、施設内への出店へも大きな影響を受けることとなったが、引き続き、当社独自のビジネスモデル構築を推進する。

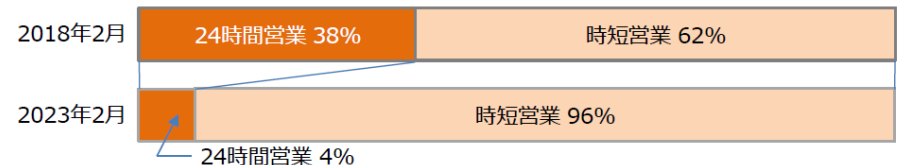
なお、2023年2月末時点での施設内店舗の割合は88%、非24時間営業店舗の割合は96%に達している。



立地区区分



営業時間区分





・ 市場ニーズ

人件費の高騰や労働力不足のなか、効率追求型の新たなビジネスモデル構築が必要なステージ



施設内の少日販店舗の閉鎖続出、既存店投資を重要視した出店の厳格化による出店スピードの鈍化という負のスパイラル



一方で、売店の高度化のニーズは多く存在しており、コロナからの回復で活動が活発化してきているものの、対応可能なプレイヤーは減少、上位チェーンが出店できない場所や閉鎖する施設内店舗を含めて、まさに現在が当社が展開を推進、加速するチャンスである。



・ 当社のビジネスモデル

上位チェーンが出店困難な場所や売店の高度化など
当社が事業者ニーズの受け皿としての展開を推進

- 売上ロイヤリティ制度による低い加盟店負担
- 中途解約時違約金なしのフランチャイズ契約
- 時短営業（非24時間営業）の承認
- 立地ニーズに合わせて、外装、内装までカスタマイズ



● 自社運営の弁当・惣菜工場を保有

● 多種多様な決済手段、社員証決済も対応可能



ご利用可能なお支払い方法のご紹介

クレジットカード



スマホバーコード決済



交通系IC決済
電子マネー



電子マネー





- ローソン・ポプラ事業、商品供給事業と合わせて大規模店から小規模売店までシームレスに対応

- **フルスペックコンビニ** → **ローソン・ポプラ**
- **施設内コンビニ** → **ポプラ・生活彩家 + セルフコンビニ**
大規模施設などで有人店舗を母店にしてセルフコーナーを設置可能
- **コンビニ未満の売店** → **商品供給事業（問屋業）**



商品移動	POS回線接続	実現方式	メイン～サテライト距離
		光ケーブルLAN案 EoIPイントラ接続案	500m以内 制限なし

店舗間の距離に応じた通信手段を用意しています。



サービス	対応
電子マネー・バーコード決済	○
料金収納	○
楽天ポイント対応	○
店舗販促・キャンペーン・値引	○
社員証決済	○





● セルフ決済機能を活用した無人コンビニの展開

→多彩なキャッシュレス決済手段に加え、ポイント付加やポイントでの決済など通常コンビニと同等の機能で、オフィスなどのわずかなスペースでも設置が可能



標準仕様：お菓子・インスタント食品・雑貨

無人コンビニエンス
「スマートセルフ」は
より身近に便利を提供できます。

- ・限られた休憩時間の中で、わざわざ買い物に出るのが面倒だ。
- ・飲料自販機しかないから、ちょっとした食べ物があると助かる。

<自販機では難しい多様な品揃えが実現できます>



標準仕様	なし
設置費	1坪～
設置面積	幅200cm 奥行55cm 高さ150cm
標準エネルギー	POS用 100V 4口
電源	防犯カメラ 100V 2口
	冷蔵冷凍設備 100V 設置数に応じ
決済種類	画面参照

規模やニーズに合わせた商品ラインナップを決定します。

ちょっとしたスペースでも設置可能！
無人コンビニサービス「スマートセルフ」のご案内



もっと身近にコンビニを！
あなたの暮らしをもっと便利に！
私どもが商品とサービスを提供します。

多彩な商品ラインナップ

コンビニならではの多彩な商品が品揃え可能です。
お客様ニーズを伺い規模にあった商品を展開致します。

ポイント付与サービス

さまざまな場所に設置できます

オフィス、工場、病院などあらゆる施設に設置頂けます。
また、設置環境に合わせ構成を変更できます。



導入費用はかかりません

0円
設置スペースと、電気代のみのご負担で運用して頂けます。

商品フォロー体制



・ 今後の方向性

【 短期 】出店推進、F C化によるリスク低減、外販拡大による工場稼働率引上げ

- ・日販の大幅な向上は見込みにくい環境→出店の推進に加えFC化によるリスク軽減
 - ・自社インフラの稼働率低下
 - ① 外部への弁当等の直販を拡大（現状は1社62店舗へ供給のみ）
 - ② 冷凍惣菜・弁当の受託製造ならびに外部販売
- 短期でトップライン向上とコスト削減を見込む

【 中期 】地域性のある小規模CVSの展開や商品開発力の向上による独自性のある高付加価値モデルへの転換

- 組織の持続的な成長が可能なよう、独自性の確保による差別化と利益向上を図る
- ・CVS事業→広島地域性強化、無人店舗の開発等により、独自性を確保していく
 - ・無人店舗をきっかけに弁当の外販を成立させるなどの拡がりを持たせていく
 - ・弁当製造事業は、ポップ弁当ブランドをより強固なものとするべく、商品開発体制を強化
 - ・冷凍弁当の開発販売ならびに外販も強力に押し進めていく

【 長期 】独自性を武器に、地域展開と地域連携および他事業展開

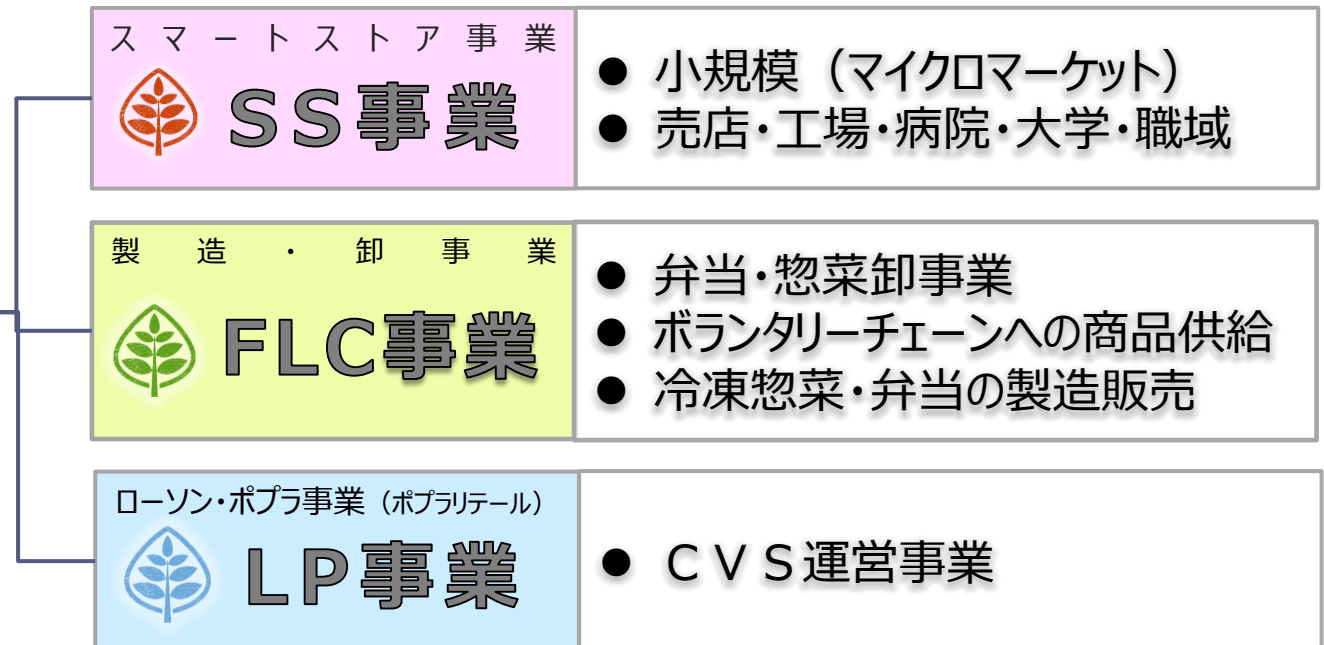
独自性の確保とそれに伴う高付加価値モデルの確立後は、広島のご当地CVS(無人店舗を含む)としての強みを武器に、他地域へ展開
なお、自社で投資して拡大するだけでなく、他地域CVSとの連携等、緩やかなつながりをベースとした商圈拡大も想定



・ 今後の目標

安定した黒字体制の早期確立と財務基盤の増強

無人店舗を含むSS事業、新たに冷凍惣菜・弁当の製造販売を加えたFLC事業で安定した黒字化を目指すとともに、事業の重要な柱の一つとなったLP事業による利益の上乗せを行う



※ FLCは工場・物流センターのこと（Factory & Logistics Center）



・ 展開エリア

施設数の多い首都圏、関西圏および自社工場から供給可能な中国地域、北部九州について新規開拓を推進

特に中国地域は最重点地域とする





・ 定量目標

グループ400店舗以上、 店舗売上350億円超えが当面の目標

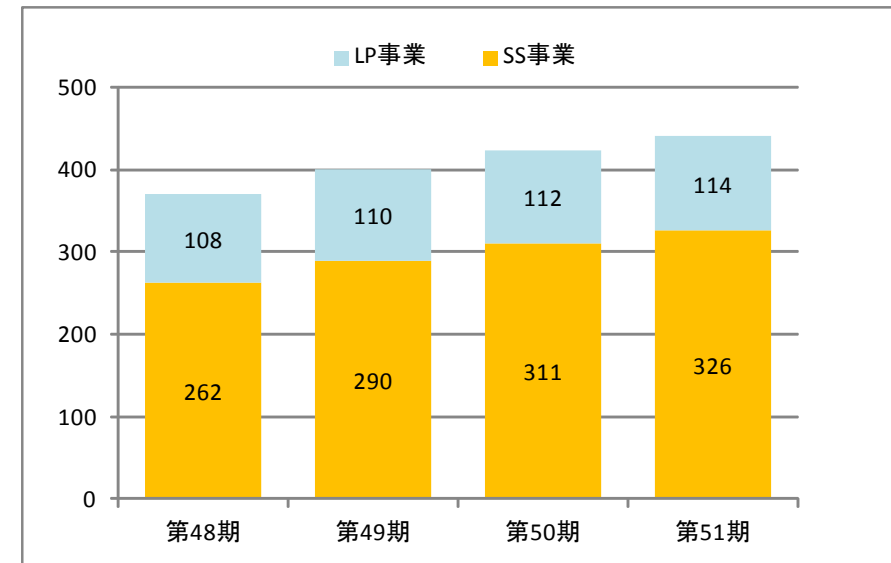
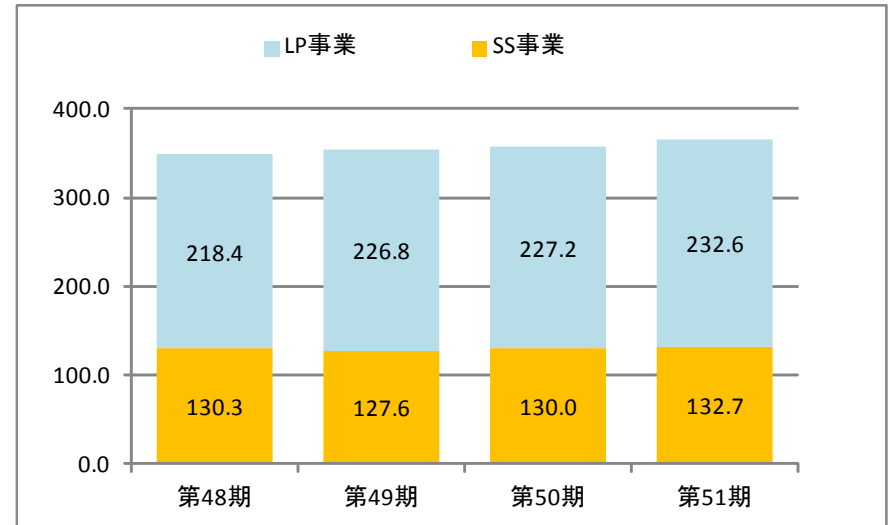
チェーン売上高

(単位：億円)

	第48期 2023年 2月期	第49期 2024年 2月期	第50期 2025年 2月期	第51期 2026年 2月期
SS事業	130.3	127.6	130.0	132.7
LP事業	218.4	226.8	227.2	232.6
合計	348.6	354.4	357.2	365.3

店舗数

	第48期 2023年 2月期	第49期 2024年 2月期	第50期 2025年 2月期	第51期 2026年 2月期
SS事業	262	290	311	326
LP事業	108	110	112	114
合計	370	400	423	440



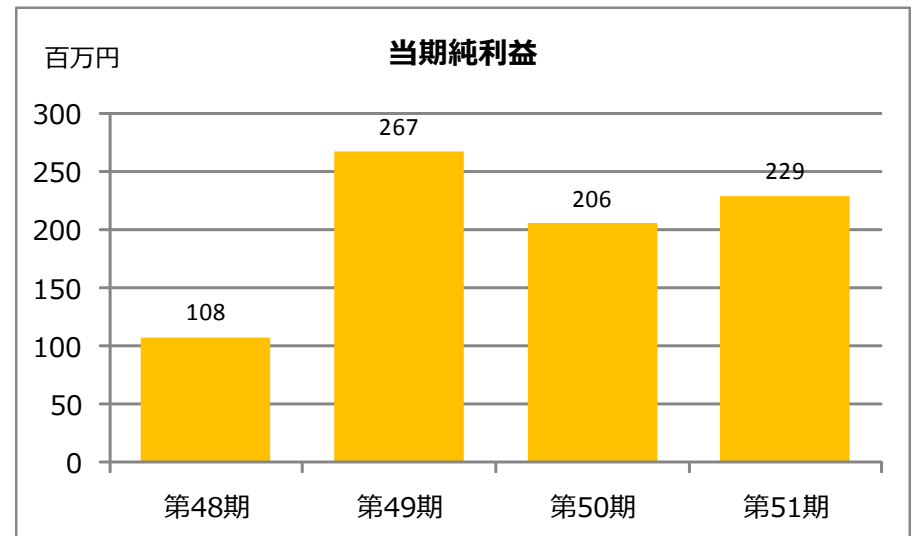
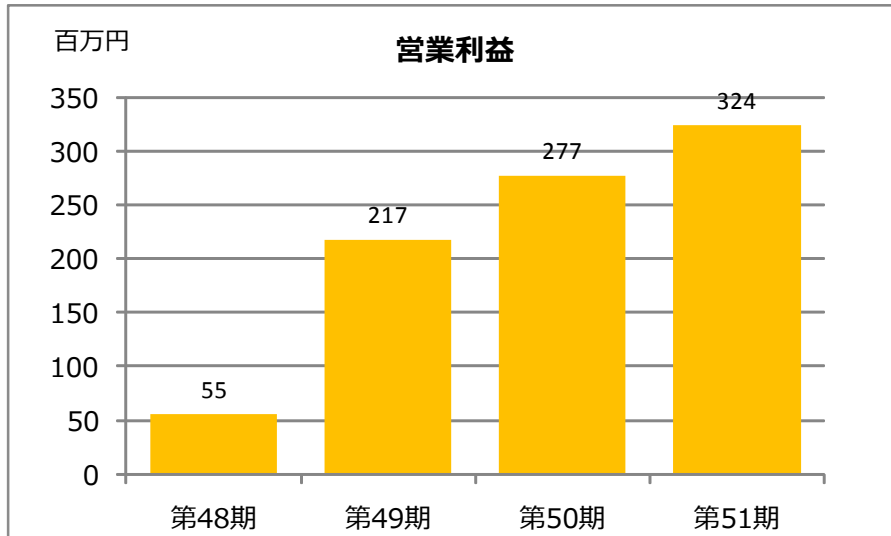


・ 定量目標

連結営業利益および当期純利益

単位：百万円

	第48期 2023年2月期	第49期 2024年2月期	第50期 2025年2月期	第51期 2026年2月期
営業利益	55	217	277	324
当期純利益	108	267	206	229





・部門計画

(1) 営業本部

短期49期の出店対策

改善すべき事項

- ① 出店促進
- ② 案件の不足
- ③ イニシャルコスト
- ④ 物流エリアの制限
- ⑤ A T M規制強化
- ⑥ 人員の不足
- ⑦ 当社の信頼性
- ⑧ ロイヤリティ外費用

✓ 48期14店⇒49期28店に向けた対策

- 病院、大学等との商談拡大
- ・外部事業者とデータ活用面で連携して効果的な出店アプローチを実施
- ・既存取引先との定期商談拡大
- ・新たな立地（工事現場）への出店
- 設備貸与方式 F C - Dタイプ出店再開
- ラストワンマイルの物流網構築
- コンテナタイプ店舗での商談開始
- 商品本部から1名異動
- 債務超過解消による商談再開
- 物流費、共配費。当社利益確保の為ペンディング



この図で確認している案件について
具体的にご相談いただいている3案件を弊社のNWを活用できないか
マッピングして検討しました。



弊社宅急便NWを活用することで、最寄り営業所までの距離短縮とラストマイルの
組み合わせて、商品が可能と考えております。

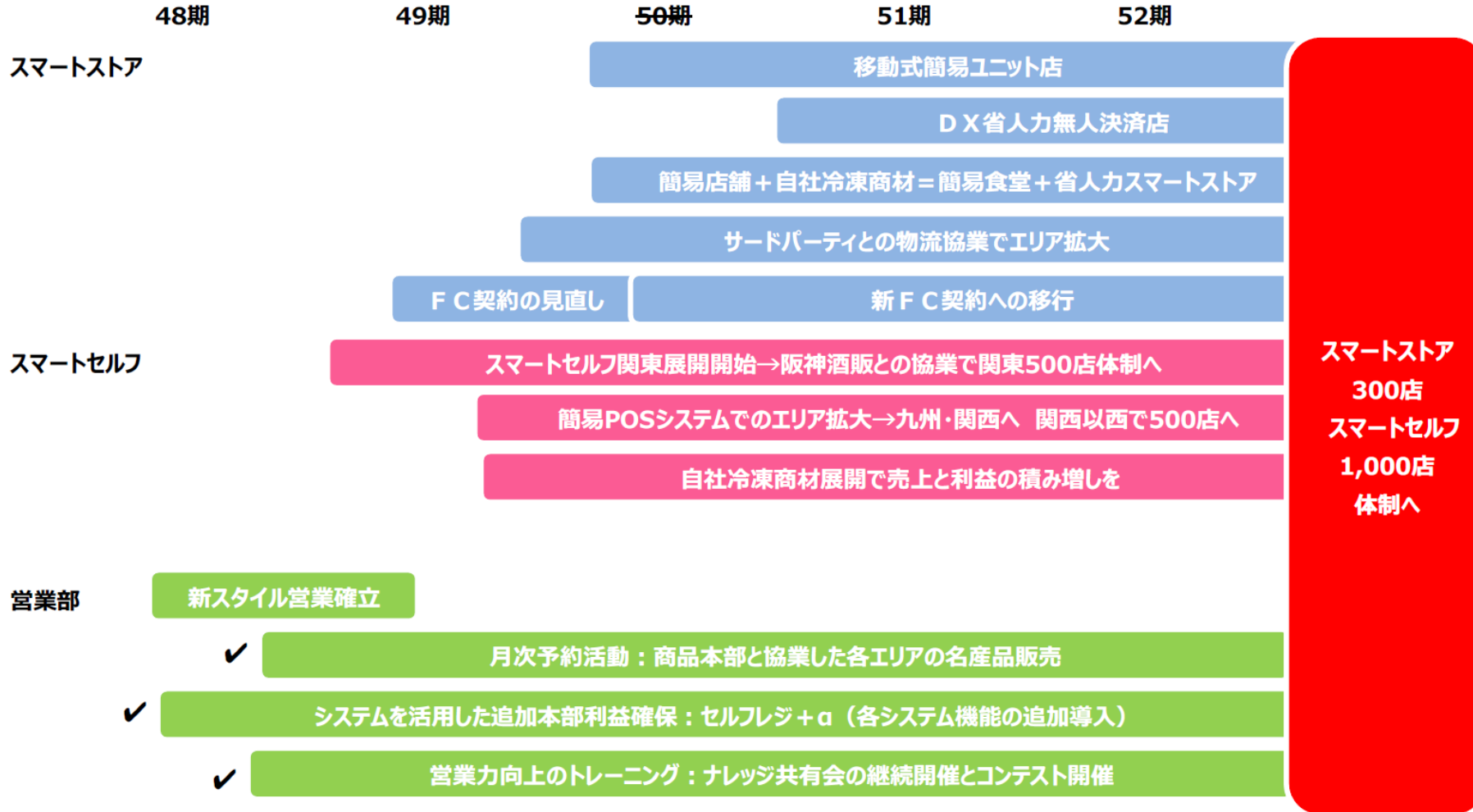
当社提案10年償還モデル (円)

金利利率	10年5%	10年3%
設備什器	7,000,000	7,000,000
月額回収	74,000	68,000
総回収額	8,880,000	8,160,000
当社差益	1,880,000	1,160,000
移設費用/回	1,000,000	1,000,000
移設使用可能回数	2	1





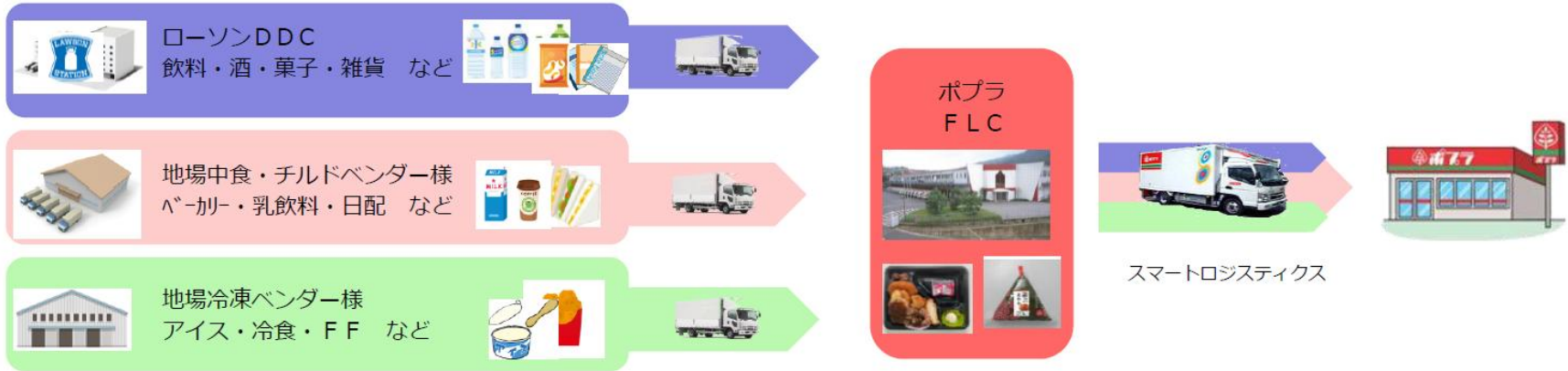
営業本部 中長期ビジョン





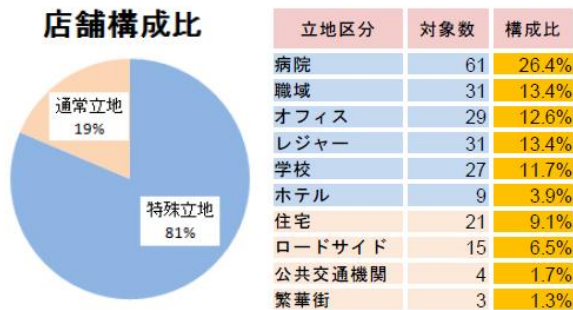
(2) 商品本部 今後の方向性と目標：目先

【現在の調達・物流体制】

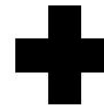


DDC商品はL社との調達連携により、安定的かつ好条件での調達。
中食・チルド・アイス は地場ベンダーより立地特性に合わせた調達。

【49期取り組み】 ✓



現状80%超が特殊立地



ポップ740周年企画とともに客数・来店頻度を意識した取り組み



(2) 商品本部 今後の方向性と目標：中長期

① 独自商品調達範囲の順次拡大



現状：
現在の物量だと独自調達は取引が継続が困難・値入・販促等条件が見劣る為、L社DDCを活用。

中長期：
チェーン売上を拡大し、好条件で地場の商品を中心に自社センターを活用した独自調達範囲を拡大。

② 地域特性を活かした商品調達・開発

地場商品の調達・地元企業とのコラボの深化。



“ヒロツク”の“わびび昆布”を使用したおむすび発売

株式会社オタフクは、伝統の製麺業者メーカー株式会社ヒロツクの人気商品「わびび昆布」を中国に仕入れたおむすび、6月15日（水）よりオタフクグループ店舗（中国、大衆、賛助店舗）にて発売します。

株式会社ヒロツクは、日本の伝統的味「昆布（かつお）」と旨み成分をもち、地元産の野菜類として有名な調味料を製造・販売している製麺メーカーです。中国、およびその周辺に展開する「おむすび」は、おむすびに馴染みを持たない地域でも、ヒロツク社員が調味料製造で培った高い品質と味を追求し、伝統の味を再現し、おむすびのワンとくを再現した「わびび昆布」をオタフクにおむすびでお届けしました。

オタフクは、お客様に新しい楽しみを創るコンビニエンスストアを目指し、これからも様々な商品開発を進めてまいります。

商品画像	商品名	価格
	調製おむすび昆布	130円（税込）

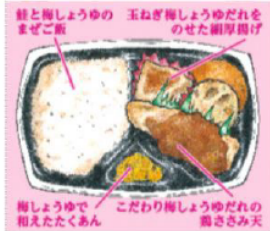
オタフクソース「お好みソース」を使用したおむすびを発売

株式会社オタフクは、伝統のオタフクソース株式会社人気商品「お好みソース」を使用したおむすび、6月15日（水）よりオタフクグループ店舗（中国、大衆、賛助店舗）にて発売します。

オタフクソース株式会社は、2022年11月28日付第100周年を記念し、創業以来の味と品質を「お好みソース」に込めて、「お好みソース」をはじめとした調味料を製造・販売しています。中国、およびその周辺に展開する「おむすび」は、おむすびに馴染みを持たない地域でも、オタフク社員が調味料製造で培った高い品質と味を追求し、伝統の味を再現し、おむすびのワンとくを再現した「お好みソース」をオタフクにおむすびでお届けしました。

オタフクは、お客様に新しい楽しみを創るコンビニエンスストアを目指し、これからも様々な商品開発を進めてまいります。

商品画像	商品名	価格
	調製おむすびお好みソース	130円（税込）

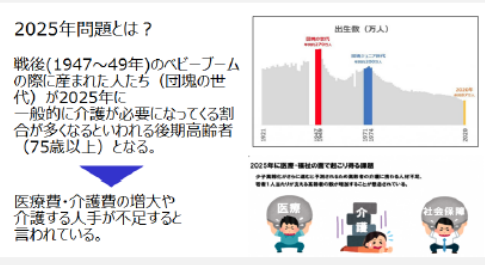
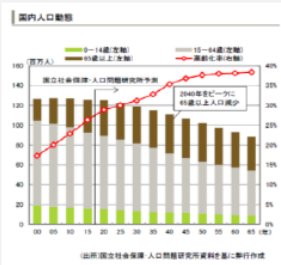




(3) FLC事業 今後の方向性と目標：目先

【高齢者施設向け 冷凍完全調理品製造事業への参入背景】

<社会環境>



要介護者の増加、働き手の不足が深刻化

クック&サーブ

完全調理品

弁当形式



人手不足から、高齢者施設での食事提供の形は「クック&サーブ」から、「完全調理品」への変革期。将来的には小規模のグループホームは「弁当形式」へ

<内部環境>



- ・店舗減少により製造食数が減少。
- ・1便化により工場稼働が1日の1/3程度。

固定費をカバーする為、工場の稼働率向上が必須。

22年9月の取締役会にて設備導入・事業方針了承。
ロックフローズン社製、超低温冷凍設備を22年12月実施





(3) FLC事業 今後の方向性と目標：目先

【49期取り組み】✓

既) ポプラ店舗向け
むすび・ライス弁当 他



既) ポプラ・ローソンポプラ
店舗向けポップ弁



既) ポプラ・外販向け
チルド弁当



新) 老健施設向け
冷凍完全調理品 (6月~)



約500施設向け
49期末目標

食数 : 90000食/月
売上 : 2800万円/月
営業利益 : 345万円/月

【継続取り組み検討】

P B 高齢者施設向け 弁当



人手不足が深刻化。
施設内調理から完全調理品へシフトしているが、供給不足が現状

ポプラオリジナル冷凍商品



マイナス60℃の凍結機メーカー ロックフローズン社にはすでに市販されている「牡蠣めし」・「まるで生かき」・「冷凍ピーチ」など、様々な実験・検証データがあり、スーパーや百貨店などからも製造依頼を受けている。

当社の高い衛生基準および製造経験を活かし製造を受託生産する計画
また当社オリジナルの冷凍惣菜や弁当の製造・販売を推進。



(3) FLC事業 今後の方向性と目標：中長期

【5カ年目論見】

48期 **49期** **50期** **51期** **52期** **53期**

広島工場
急速冷凍設備

広島工場
加熱蒸気設備

岡山工場
トンネル冷凍・加熱蒸気設備

冷凍事業部
新設

岡山工場
深絞り包装機



老健施設向け 完全調理品

外販拡大



PB高齢者弁当

販路拡大



オリジナル冷凍商品

販路拡大

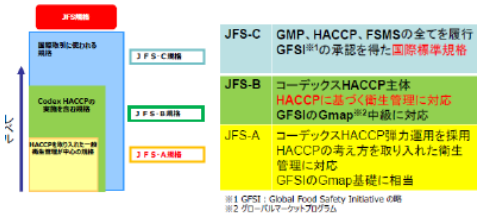
世界へ

JFS-C規格
適合証明取得

JFS-B規格
適合証明取得

JFS規格とは

JFS規格とは（一財）食品安全マネジメント協会が策定した、食品マネジメント、HACCP、GMPを盛り込んだ**日本発**の食品安全規格





(4) システム本部



スマートセルフ



システムの内製化促進

無人店舗向け簡易システムの早期実現

今までの実績

- 新営業スタイル IT活用促進 iPad・Google
- 各種帳票の電子配信・会計データ配信サービス
- 新商品情報システム内製化・電子配信
- ローソン共配商品のボランタリー事業連携
- 経理システムのDBサーバー内製化
- 生産管理システム連携の内製化
- 外販事業の流通BMS対応
- 食材発注業務システムの内製化
- ポイントカード掛売り対応の内製化
- 勤怠データ集計システムの内製化



既存事業のITインフラを内製化で支える

スマートセルフ



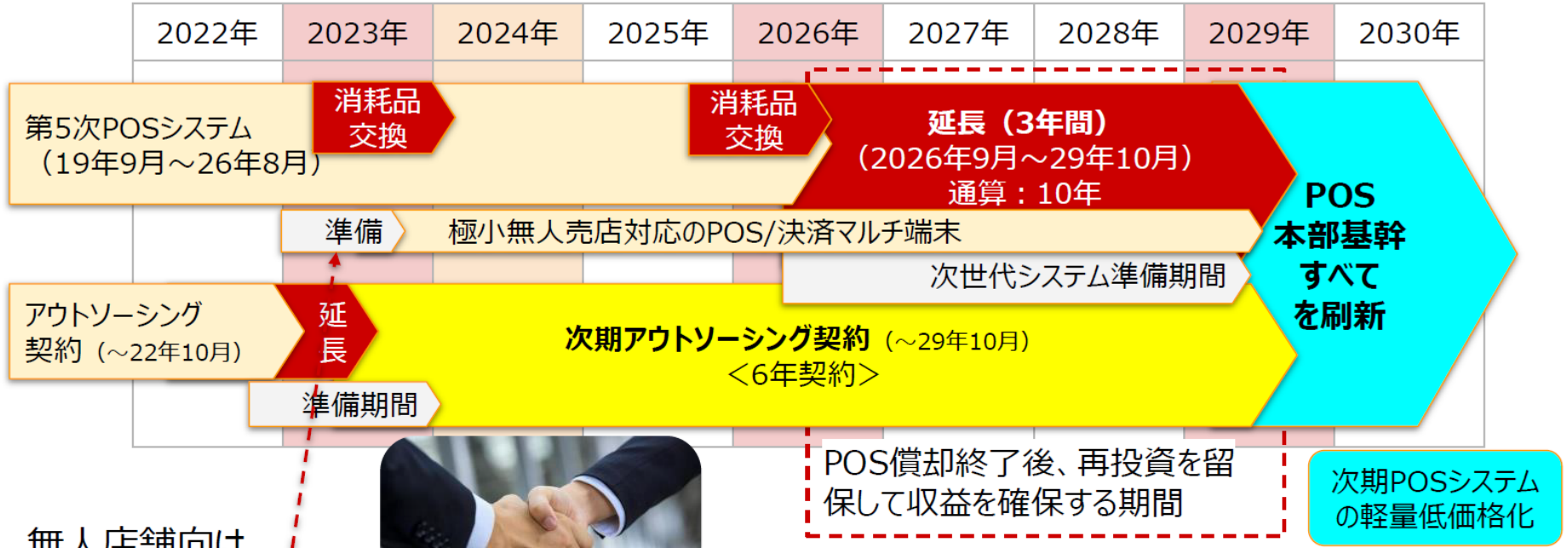
専門店向け POSパッケージ ShopWorks 7c



ストコン機能はWEB接続



■ システム更新中期計画



無人店舗向け簡易システム



50期～業務受託サービス
(外部からの業務受注による外貨獲得)

- 伝票や各種帳票のペーパーレス化
- 簡易データベースとサブシステム
- メール連携システム
- OA機器管理
- パソコントラブル対応
- GoogleWorkspaceの構築受託契約
- WEB-EDI受注→伝票・出荷指示書作成
- キャッシュレス決済のリセラー
- システムコンサル業務
- システム業務支援
- 開発したアプリ保守サービス

無人店舗向け簡易システムの早期開発を通じて、POSパッケージの販売代理店も視野に入れた外板を目指す



POSパッケージベースで通常CVS店のPOSも再構築。ローコスト運用を可能とする仕組みへ刷新





ポプラリテール

人財育成⇒FC化推進⇒既存店強化⇒財務基盤強化⇒**経営を盤石に**

2031年度 150店舗、売上300億、営業利益10億を目指す

過去2年実績

中期事業計画

事業年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
ビジョン	事業構造改革	安定化	安定化	成長軌道	拡大
ミッション	人財育成、FC化促進 個店損益管理	人財育成、FC化促進 個店損益改善	人財育成、FC化促進 出店準備	人財育成、FC化促進 戦略的出店	人財育成、FC化促進 戦略的出店
タスク	①既存店利益向上 ・MH管理徹底/廃業コントロールと品揃え調整 ・予約催事獲得の推進	①既存店利益向上 ・月次経営計画および経費削減目標設定 ・予約催事獲得の推進	①既存店利益向上 ・日販400千円での収益モデル確立 ・複数運営オーナーの利益向上	①既存店利益向上 ・日販400千円での収益モデル確立 ・複数運営オーナーの利益向上	①既存店利益向上 ・日販400千円での収益モデル確立 ・複数運営オーナーの利益向上
	②個店競争力強化 ・クルー戦力化 サブリーダー・リーダークルー養成 ・3つの徹底推進を通じた店舗レベルの向上	②個店競争力強化 ・クルー戦力化 サブリーダー・リーダークルー養成 ・3つの徹底推進を通じた店舗レベルの向上	②個店競争力強化 ・クルー戦力化 サブリーダー・リーダークルー養成 ・3つの徹底推進を通じた店舗レベルの向上	②個店競争力強化 ・クルー戦力化 サブリーダー・リーダークルー養成 ・3つの徹底推進を通じた店舗レベルの向上	②個店競争力強化 ・クルー戦力化 サブリーダー・リーダークルー養成 ・3つの徹底推進を通じた店舗レベルの向上
	③FC準備店育成 ・日販400千円以下店舗の運営見直し ・独立希望社員の優先配属	③FC準備店育成 ・日販400千円以下店舗の運営見直し ・ローソンファミリー独立希望者育成	③FC準備店育成 ・ローソン紹介物件での出店準備 重点出店エリア、出店候補地のリストアップ	③FC準備店育成 ・ローソン紹介物件での出店 ドミナント形成による効率化追求	③FC準備店育成 ・ローソン紹介物件での出店 ドミナント形成による効率化追求
チェーン売上	172億円	217億円	224億円	230億円	234億円
営業利益	▼3.5億円	3.7億円	4.4億円	5.1億円	5.7億円
店舗構成	FC68店舗 RC43店舗	FC79店舗 RC29店舗	FC90店舗 RC20店舗	FC102店舗 RC13店舗	FC110店舗 RC8店舗
形態変更等	出店2、閉店0 FC化3、RC化1	出店1、閉店4 FC化12	出店2、閉店0 FC化9	出店5、閉店0 FC化7	出店5、閉店2 FC化3
期末店舗数 (FC率)	111店舗 (61%)	108店舗 (73%)	110店舗 (82%)	115店舗 (89%)	118店舗 (93%)



美味しい弁当の開発推進

48期はプロジェクト形式で推進

すべての制約を外して「美味しい」を追求した弁当の試作
(美味しいが全て、制作場所、原料、機材、原価などの
制約除外)



社内試食と補正を繰り返し、外部試食までこぎつけ良好な
評価を行う



今後店舗向けの商品化に向けて、原料調達、複雑で重い
製造工程、高い製造原価、短時間設定の賞味時間などの
解決に取り組むが、課題が山積



49期は、営業本部内の常設部門へ昇格→「中食プロダクトセールス課」専任メンバーを配置し、まずは早期に実現可能なように、自社工場で製造しポプラ店舗で販売することを前提にした弁当の開発、既存商品のカスタマイクオリティアップ) などから取り組みを開始するが、引き続き「美味しさ」の追求と新たな体制の構築を目標に活動する。



POPLAR Co., Ltd.

FIN