

2006年1月27日

各 位

会 社 名	株 式 会 社 ド ン ・ キ ホ ー テ
代 表 者 名	代 表 取 締 役 社 長 成 沢 潤 治
コ ー ド 番 号	7532 東 京 証 券 取 引 所 市 場 第 一 部
本 店 所 在 地	東 京 都 江 戸 川 区 北 葛 西 4-14-1
最 寄 り の 連 絡 場 所	東 京 都 新 宿 区 西 新 宿 2-6-1 新 宿 住 友 ビ ル 35F
情 報 開 示 責 任 者	専 務 取 締 役 高 橋 光 夫
電 話 番 号	03-5381-7588 (直 通)

オリジン東秀から受領した要望書に対する回答について

当社は、当社が平成18年1月16日付で開始したオリジン東秀株式会社（以下「オリジン東秀」といいます）の普通株式に対する公開買付け（以下「本公開買付け」といいます）に関して、オリジン東秀より平成18年1月23日付け要望書（以下「本要望書」といいます）を受領いたしました。本要望書は、本公開買付けにかかる公開買付け期間の延長の要望ならびにオリジン東秀より当社に対する質問事項から成るものであります。

当社は、これを受け、本要望書に対する回答書（以下「本回答書」）を別添のとおり作成し、詳細な回答（別紙1および3）ならびに当社よりオリジン東秀の経営陣に対する質問事項（別紙2）を付して、本日オリジン東秀に提出いたしましたのでお知らせいたします。

以上

平成 18 年 1 月 27 日

オリジン東秀株式会社 御中

東京都新宿区西新宿 2-6-1
新宿住友ビル 35 階
株式会社ドン・キホーテ
代表取締役社長 成沢 潤治

平成 18 年 1 月 23 日付け貴社要望書に対する回答書

貴社が平成 18 年 1 月 23 日に公表された「株式会社ドン・キホーテによる公開買付けの反対に関するお知らせ」（以下「貴社反対表明」といいます。）及び貴社から受領した同日付け要望書（以下「貴社要望書」といいます。）に対し、次の通り回答させていただきます。

当社といたしましては、平成 18 年 1 月 16 日付で開始した貴社株券に対する公開買付け（以下「本公開買付け」といいます。）の実施に当たり、同日付けで関東財務局に提出した公開買付届出書、同日付の公開買付開始公告及び平成 18 年 1 月 15 日付プレスリリース資料等（届出又は開示後の訂正を含み、以下、総称して「本公開買付届出書等」といいます。）を通じて、貴社の株主に対して、本公開買付けに対する判断をされるために十分な情報提供に努めていると認識しておりますので、本公開買付けの期間を延長することは考えておりません（別紙 1 をご参照下さい。）。

本公開買付届出書等に詳細記載の通り、本公開買付けにかかる当社のご提案は、貴社の経営方針に大幅な変更を求めているものではありません。貴社のこれまでの経営方針に加えて、貴社の掲げる中期経営計画に定める目標達成のための具体的な施策をご提案するものであります。すなわち、当社が本公開買付けにおいてご提案しているのは、同一店舗内に貴社及び当社の商品を揃え、レジスターも共通化する等、「お客さま第一主義」の観点からお客様の利便性・低価格での商品提供を追及した「次世代型コンビニエンス・ストア」の実現です。確かに、貴社との間ではこれまで定期的なミーティングが実施されておりますが、残念ながらその進捗状況は芳しくなく、貴社が貴社反対表明において「共同店舗」として言及されている店舗は、貴社店舗の当社店舗内へのテナント出店にすぎず、「次世代型コンビニエンス・ストア」にはほど遠いものです。当社といたしましては、今回の当社のご提案は、貴社の企業価値向上に資するだけでなく、貴社の株主、従業員、取引先その他すべてのステークホルダーの利益向上につながるものと考えております。

貴社経営陣におかれましては、本公開買付届出書等に記載した上記の趣旨を正確にご理解いただき、貴社の企業価値を損ねることのないよう、とりわけ貴社従業員の動揺・不安等が解消されるよう、貴社従業員に対して本公開買付けの趣旨を十分にご説明いただくよう要望いたします。

当社といたしましては、貴社の株主が本公開買付けに対する判断をされるのに十分な情報提供に努めていると認識していることは既に述べた通りですが、より一層貴社の株主にとって判断材料となる情報提供を求めるため、別紙 2 に掲げのご質問をさせていただきたいと存じます。ご質問事項は、貴社からご回答いただくまでにそれほど時間を要するものではないと思われまじ、貴社の株主に対する本公開買付けに関する情報提供という観点からも、お早めにご回答いただければ幸いに存じます。

なお、貴社要望書記載のご質問につきましては、別紙 3 の通り回答いたします。

以上

(別紙1)

本公開買付け期間の延長要請について

当社といたしましては、本公開買付けの実施に当たり、本公開買付け届出書等を通じて、貴社の株主に対して、本公開買付けに対する判断をされるために十分な情報提供に努めていると認識しておりますので、現時点において本公開買付けの期間を延長することは考えておりません。

本公開買付け届出書等に記載の通り、本公開買付けにかかる当社のご提案は貴社の掲げる中期経営計画を何ら変更するものではなく、むしろそれを達成するための具体的な施策を提案するものであります。

また、本公開買付けは当社の貴社の経営に対するコミットメントを高めるために行うものであり、貴社のこれまでの経営方針を大幅に変更することを目的とするものではありません。さらに、貴社株式の上場も引き続き維持されることから、当社のご提案は貴社の企業価値の向上を通じて、貴社の株主の利益にも資するものであると考えております。

当社といたしましては、上記の通り、本公開買付けの実施に当たり、貴社の株主に対する十分な情報提供に努めていると認識しておりますので、25日間という公開買付け期間は、貴社の株主が本公開買付けに応募されるか否かについて十分考慮されるのに必要な時間を確保したものであると考えております。

他方、一般に公開買付けは適正な市場価格の形成を阻害する側面があり、公開買付け期間が長期化することは流通市場への影響等の観点から望ましくないことにも留意する必要があります。

以上の理由から、現時点において当社では、本公開買付けの期間を延長することは考えておりません。

以上

(別紙2)

貴社反対表明及び貴社要望書に対する当社の質問事項

貴社は、「2008年度(平成21年3月期)に、年商1,000億円、1,000店舗」という中期経営計画を掲げておられます。貴社の大株主である当社といたしましては、貴社が中期経営計画を達成するためには貴社による単独での出店を継続する方針を今後も尊重しつつ、両者の事業提携による次世代型コンビニエンス・ストアの事業化を、スピードをもって積極的に推進することが必要と考え、貴社の経営へのコミットメントを高めるという観点から、本公開買付けの実施を決断するに至りました。すなわち、貴社の単独店舗による出店数を伸ばすことに加えて、当社との事業提携を推進し、店舗数及び売上高を伸ばすことが、貴社の指摘される株主の利益の最大化を図るための選択肢であり、中期経営計画を達成させるために実施可能な具体的施策となると考えたものであります。かかる当社の考え方が株主の皆様にご理解いただけるよう、本公開買付け届出書等において「買付け等の目的」の記載等を充実させるなどして、株主に対する情報提供に努めた次第であります。

当社といたしましては、当社のご提案で示した中期経営計画達成のための方向性は貴社の現経営陣にもご理解いただけるものと期待しておりましたが、他方、仮に反対表明がなされるとしても、貴社の株主の利益の最大化を図るという観点からは、当社のご提案した中期経営計画達成のための選択肢に対するご批判やご質問に終始するのではなく、現経営陣として「中期経営計画を達成するための具体的な施策として何を実施するのか」を明確にご提示いただけるものと考えておりました。

しかしながら、貴社反対表明及び貴社要望書においては、現経営陣としての「中期経営計画を達成するための具体的な施策」は提示されませんでした。従いまして、以下の通りご質問させていただきたいと存じます。

(質問事項)

- 1 貴社は、中期経営計画を達成できるのでしょうか。
- 2 上記1につき前向きなご回答をいただける場合、そのための具体的なビジョンを、その根拠とともにご提示ください。
- 3 貴社が考えている「貴社と当社の事業提携の位置づけ」についてご回答ください。
- 4 平成17年11月7日、当期(平成18年3月期)業績の下方修正を公表されておりますが、同日の公表後現在に至るまでの間に、業績見込み(店舗数及び売上高を含み

ます。)の変更がされるような事情は発生しておりませんか。

上記質問事項は、貴社の指摘される株主の利益の最大化を図るという観点からも、「企業価値・株主共同の利益を損なう危険が存する」という貴社のご批判が正当なものであるか否かを貴社の株主にご判断いただくという観点からも、極めて重要なポイントを含むものと認識しておりますので、ご回答いただければ幸いに存じます。

以上

(別紙3)

貴社要望書の質問事項に対する回答内容

以下、貴社要望書における質問事項に対して回答させていただきます。なお、各項目表題の「 」(下線付き表示)内は、貴社要望書の表現を引用しております。

1. 「貴社による当社の株式の取得行為について」

(1) 「当社に何ら事前連絡や相談もなく、当社株式を突然取得し、その後公開買付けを実施した理由」について

平成17年8月に貴社株式を取得して以来、貴社と当社の間では事業提携に関するミーティングを定期的で開催してまいりましたが、その成果は芳しくないものでありました。かかるミーティングの成果として貴社が貴社反対表明にて主張される「共同店舗」とは、単なるテナント出店にすぎず、共同店舗と言えるだけの状況にはなく、当社が目指す「次世代型コンビニエンス・ストア」にはほど遠いものです。かかる事業提携交渉の進捗状況に鑑みて、貴社の経営へのコミットメントを高める必要があると判断し、本公開買付けの準備を開始したものです(詳細は本公開買付届出書等に記載の通り)。また、かかる事実、証券取引法第167条の規制の対象となる可能性が高いと考えておりましたので、情報管理に留意しておりました。

(2) 「公開買付価格の具体的な算定根拠(使用した具体的算定方法、それらにおいて用いた具体的な数値情報、その他過去3ヶ月の当社株価終値に41.9%のプレミアムとした理由等)」について

類似企業比較分析、DCF分析等に基づく貴社の企業価値評価、貴社株式の市場価格の推移等を総合的に勘案して決定いたしました。

(3) 「貴社による公開買付けが成立した場合、貴社と当社の一般株主との利益相反を回避するためのお考え及び具体的方策」について

本公開買付届出書等に記載の通り、本公開買付けにかかる当社の提案は、貴社の企業価値の向上に資するものであり、貴社の株主、従業員、取引先等すべてのステークホルダーの利益につながると考えております。当社による本公開買付けが成立した場合においても、貴社株式は引き続き上場を維持されますので、本公開買付け成立後も、当社と当社以外の貴社の株主は、貴社の企業価値の向上という共通の利益を有しており、両者の間に利益相反はないものと考えております。今後も情報開示の充実を通じて当社の考え方を広く貴社の株主の皆様にご理解いただき、貴社及び貴社の株主の皆様と協力して、貴社の発展のために尽力したいと考えております。

(4) 「当社株主への接触状況」について

これまで、当社から積極的に貴社の株主へ接触しているという事実はありません。

(5) (6) 【省略】¹

2. 「貴社と当社のシナジー等について」

(1) 「貴社が当社の企業価値の向上に寄与できると考えている事項の具体的内容及びその根拠」について

公開買付届出書3頁「①当社株式取得段階（ii）対象者のメリット」に記載させていただきました通り、貴社は、平成9年に店頭公開を果たした直後に、創業者の安澤英雄氏が「年商1,000億円、1,000店舗」を目指す旨を表明して以来、一貫してこれを経営目標として掲げており、このことは現在の貴社の中期経営計画においても2008年度（平成21年3月期）の達成目標として謳われております。

当社は、両者が共同で店舗展開し、事業提携を強化することは、かかる貴社の経営目標の実現に資するものと考えております。

当社といたしましては、貴社にとりまして、この事業提携は、「ピカソ」と「オリジン弁当」の価値を融合させた出店により、貴社の単独出店の場合と比較して、出店に要する初期投資及び運営費用を削減できるほか、出店地域の拡大に伴うリスクなども限定されるため出店が容易となり、また「ピカソ」の集客力を活かすことも可能となるため、集客面における相乗効果も得られると考えております。さらに、貴社にとっての課題と考えられる注文を受けたあとの弁当調理に要する待ち時間も、「ピカソ」内での買い物に利用できるなど、貴社の店舗価値の増加に大いに貢献できると自負しております。もちろん、当社は、貴社が単独での出店を継続する方針を今後も尊重するものであり、両者の事業提携は貴社にとっての既存の事業計画の進捗と充分併存できるものと考えております。すなわち、両者の事業提携は、それぞれの事業に相互に大きな変化を加えることなく、双方の特性をそのまま活かすことによって、互いに相乗効果を得ることができる極めて親和性の高い事業提携であります。

また、同5頁「③公開買付の決定」3行目から11行目に記載の通り、当社といたしましては、従来の貴社の単独展開では出店が困難であった地域、路線及び物件についても、当社からのノウハウ、情報及び技術などの提供、又は、貴社とのノウハウ等の共有化を行うなど、貴社との事業提携を推進していくことにより、貴社の出店数及び売上高のいずれについても、前記の中期経営計画の達成により近づけることが可能であると考えております。すなわち、貴社にとって、当社との事業提携の強化は、他社

¹ 第三者との関係を含む質問および回答につき、その性格上、公表を差し控えます。

(つまり当社のことです。)の経営資源を利用しながら、自社(つまり貴社のことです。)のオペレーションをほとんど変更することなく、事業価値をスピードをもって拡大するための近道となり得ると考える次第です。

今後予想される業界の垣根を超えた厳しい競争に勝ち残っていくためには、新しい時代の新しいビジネスモデルである次世代型コンビニエンス・ストアの事業化とその成功を目指し、両者が一体となって、スピード感をもって事業提携を展開していくことが肝要であると考えております。

(2) 「貴社の公開買付届出書において、「従来の対象者の単独展開では出店が困難であった地域、路線及び物件についても～前記の中期計画の達成により近づけることが可能であるとと考えております」とある点について」

- ①「貴社がお考えになる当社単独では出店が困難な地域の範囲及びその理由」について
- ②「貴社が有する店舗展開に関する実績、ノウハウ」について
- ③「貴社が展開してきた店舗形態と当社の店舗形態には相違があると思われませんが、当社店舗の出店場所を確保できるとお考えになる根拠」について

上記のご質問に関しては、①乃至③の点を一括して回答させていただきます。

貴社のホームページによれば、貴社の物件開発基準は以下のように設定されております。

出店エリア	1都3県(東京・千葉・埼玉・神奈川)
東 京	23区(うち、中央区・千代田区・港区など都心のオフィス街を除く)
人 口 密 度	半径 500m圏居住人口 1 万人以上・労働人口 5 千人以上 半径 750m圏居住人口 2 万人以上・労働人口 1 万人以上
営 業 時 間	24 時間(今までに近隣住人とのトラブルはありません。)
前 提 条 件	給排気口必須・室外機設置スペース・看板設置 電気容量(電灯 15~20KVA 動力 25~33KW) 都市ガス 35φ以上(プロパンも可) 水道直結で 20φ 排水 100φ 天高 2700mm以上

上記の内容を踏まえたうえで、貴社における主たる出店場所及び状況は以下の通りであると理解しております。

- i : 専用駐車場を持たない駅前周辺立地、住宅地周辺立地など。
- ii : 出店エリアは首都圏(1都3県)の都心から約30km圏内が圧倒的多数。
- iii : 郊外における幹線道路沿いの出店(フリースタANDING)は初期段階。

一方、当社は平成元年3月のドン・キホーテ1号店出店以来、出店エリアを現時点における貴社と同様に1都3県(東京都・千葉県・埼玉県及び神奈川)に限定しながらも、独創的な店舗運営スタイルで業態創造しながら切磋琢磨してまいりました。その結果、平成13年6月期における決算業績は、売上高947億円、経常利益70億円を計上し、総店舗数は33店舗の体制になりました。

しかしながら、当社はこの位置に甘んじることなく、より一層企業価値を向上させ、株主さまのご期待にお応えし、お取引先及び従業員とも大きな喜びを共有するために、「仮説⇒実行⇒検証」を繰り返し、さまざまな課題の克服に向けてさまざまな施策を行ってまいりました。

具体例をあげますと、新店舗フォーマット(小型店「ピカソ」及び複合大型店「パウ」)の開発であり、新コンピュータシステム及び新物流システムの構築であり、新たな資金調達手法(固定資産の流動化及び外債の発行など)の実施などがあります。

当社は、これらの経緯を経て、同年12月には1都3県の圏外エリアにおける初出店を福岡県福岡市に、そして翌年2月には北海道札幌市にも新たな一歩を踏み出し、さらなる可能性の追求に挑戦できるまでになりました。

このような状況のなかで、平成18年1月27日現在、当社が展開している店舗出店エリアは、北海道から九州まで全国25都道府県に116店舗、総売場面積は約150,000㎡、1店舗あたりの売場面積は301㎡から最大3,140㎡と多岐にわたっております。

また、店舗出店ロケーションは、首都圏郊外の幹線道路沿いのフリースタANDING立地にとどまらず、大型ターミナル駅周辺の繁華街立地、専用駐車場をもたない駅前立地、他企業と同居する複合型施設、さらに地方中核都市への展開や地元行政から要請された市街化活性特区への出店も果たしております。

そして今期中には、米国ハワイ州への進出も実現できる運びとなりました。

以上のことから、大店立地法下における深夜営業型総合物販小売業の先駆企業として、他の追随を許さない位置を築いている当社内に蓄積された知識、経験、ノウハウは何事にも替え難い大きな財産になっております。

さらに社内外における全国規模のネットワークの存在は、決して大手企業にも見劣りするものでないと自負する次第であります。

これらの財産やネットワークの存在を貴社と共有し活用しながら、より多くのお客さまのためになる新しい事業の確立と成長に向けて邁進してまいりたいと考えております。

(3)「コスト面でのシナジー効果（例えば仕入先の集約による規模のメリットなどに対するお考え）」について

仕入面におけるシナジー（コストメリットを含む）につきましては、下記記載の「(5)仕入面におけるシナジー」をご参照願います。

その他コスト面でのシナジー効果が期待できる最たるものは、前述しましたように、貴社単独出店の場合と比較して、出店に要する初期投資及びレジスターの共通化による待機コストなどの運営費用を削減できるほか、出店地域の拡大に伴うリスクなども限定されるため出店が容易となり、また「ピカソ」の集客力を活かすことも可能となるため、集客面における相乗効果も得られ、その結果として販売費及び一般管理費の相対的な削減メリットが生じてくるものと考えております。

なお、今後予想される業界の垣根を超えた厳しい競争に勝ち残っていくためには、営業面における連携だけでなく、両者の人的資源の有効活用（例えば、間接部門の協働化など）が実現できれば、人件費や事務負担費などの抑制効果も期待できるものと考えております。

(4)「資金調達におけるメリット（貴社グループに入ることによる金利負担低下などに対するお考え）」について

当社は平成17年6月期において、連結売上高2,328億円、総資産1,500億円の事業規模になっており、おかげさまで、今期（平成18年6月期）におきましても、増収増益基調はいささかも揺るぐことなく順調に進展しており、ますます社会的責任の大きさを自覚している次第であります。

当社は、このような事業規模拡大の過程において、さまざまな手法と機会を活かしてバランス良い資金調達を実施してまいりました。具体的には、銀行からの融資による調達以外に、コミットメントライン（融資枠）の設定、社債発行、外債発行（ユーロ円建転換社債、ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債）及び店舗資産の流動化（証券化）による調達などであります。

これらの実施における当社の経験とノウハウ、そして企業規模を活かしたコストメリットの追求は今後も継続していく方針であり、貴社の収益寄与の機会創造に貢献できるものと確信する次第であります。

(5)「仕入面におけるシナジー」について

当社は以下の2点で、仕入面における大きなシナジー効果が期待できるものと考えております。

1つはお茶などペットボトル・缶類の飲料に関するものであります。

これらは貴社と当社の数少ない共通品揃え部門であり、また貴社にとってはもちろん

ん、次世代型コンビニエンス・ストア業態の確立を目指す当社と貴社の連携パートナーにとっても、マーチャндаイジング（以下「MD」といいます。）政策上きわめて重要な商品群と位置づけられます。少なくとも同部門における貴社と当社の仕入面での協業は、ストレートなスケールメリットとコストダウン効果を生み出し、利益拡大に直結するものと考えております。

2つ目は、よりマクロかつ柔軟な視点による、ドライフーズ類全般における仕入れパイプ（ルート）の統合化であります。

食材仕入れに関して基本的に貴社は業務用、当社は一般消費者用という違いがありますが、従来の定型化した流通ルートの枠にとらわれることなく、シナジーを発揮することは十分可能です。貴社の年間売上高約 519 億円（平成 18 年 3 月期貴社公表計画）に当社の食品販売高約 490 億円（同年 6 月期見込み）を合わせれば、1,000 億円を超える巨大なロットとなり、それだけで有形無形の強力なバイイングパワーが形成されます。

折しも現在は流通ルートそのものの大変革期でもあり、有力商社やメガ卸とのより前向きな取り組み、さらに食材メーカーとの直取引なども視野に入れつつ、そのルーート一本化に努力すれば、様々な部門でシナジーの可能性が広がるものと考えられます。

(6)「物流面におけるシナジー」について

食品物流に関しましては、逆に貴社のノウハウを最大活用させていただきながら、最終的にロット拡大によるシナジー発揮に繋がりたいと考えています。

貴社の食品物流は、インストア処理を含む独自の販売手法と商品そのものの性格及び 600 店以上もの既存店舗網のMD精度維持向上のため、大手コンビニチェーン等に勝るとも劣らないきめ細かな物流管理がなされているものと推察いたします。

一方、当社の食品物流における精度はまだ決して高い水準とは言えず、とりわけ食品のポジションがさらに高まる次世代型コンビニエンス・ストア業態の確立に向けては、そのレベルアップが急務と認識しております。

具体的には、温度帯別、時間帯別物流、または共同配送の仕組づくりなどであり、そうした食品における新たな物流システムの開発に向け、貴社との協業による結果としてのシナジー発揮を大いに期待するところであります。

いずれにせよ、そうした物流面での協業が軌道に乗れば、前述した仕入面以上のメリットを享受し得るとも考えられ、ひいては両社の株主利益向上にも大いに貢献するものと確信いたします。

物流面につきましては、貴社が実践されている物流ノウハウを貴社と当社による次世代コンビニエンス・ストア事業を支える物流体制の確立に役立たせていただきたいと存じますが、これこそまさに両社のシナジー発揮の象徴的な現象になるものと対外的にアピールしてまいりたく存じます。

3. 「貴社の主張される「次世代型コンビニエンス・ストア」について」

(1) 「次世代型コンビニエンス・ストア事業に関する中長期的な計画とその根拠（次世代型コンビニエンス・ストアの標準フォーマット及び投資金額、商圈、顧客ターゲット、分類別売上構成等を含む。）」について

当社と貴社との事業提携に関する両者間におけるこれまでの協議において、貴社経営陣を含むプロジェクトメンバーの皆様にご挨拶申し上げます。当社の考える次世代型コンビニエンス・ストア事業とは、お客さまの利便性の追求、低価格での商品提供の実現等をコンセプトとするものであります。

そして、その価値を高めるためには、既存の商品構成や価格帯の一層の充実に加えて、弁当・惣菜・おにぎりなど、いわゆる「中食」のラインナップ強化が必要であると認識しております。

ただし、業務提携に関する協議開始当初にお示した本事業の構想を基本的なイメージとして持ちながらも、あらゆる新規事業がそうであるように、構想の具体化には「仮説⇒実行⇒検証」を繰り返し、さらに詳細、かつ精緻なカタチに発展させていくプロセスが不可欠であります。当社は、多くのお客さまを対象とするビジネスに携わる者としての社会的使命を果たすべく、貴社との間において、それぞれの価値や強みを融合し、チカラを合わせて新業態を発展させて行くことを切に願っております。また、これこそが貴社の株主価値の最大化につながると強く信じております。

(2) 「共同出店に伴う貴社と当社の役割分担（人材や資金面等）」について

貴社は、自社のオペレーションを実直に歩み続けていくことに注力していただきたく考えております。

具体的な役割分担のイメージは、以下をご参照願います。

	貴社運営部門	両者合同プロジェクト	当社運営部門
事業方針決定	○	◎	○
店舗開発	○	◎	○
物件契約	△		◎
店舗設計		◎	
建築・内装	○		○
商品・食材物流	○		○
諸手続き・諸届け	○		○
自社部門の運営	○		○
営業勘定	○		○

資金負担・会計	○		○
事業方針の見直し	○	◎	○

(注) ◎=主、○=協同、または分担、△=副をイメージします。

(3) 「次世代型コンビニエンス・ストアと当社の既存オリジン弁当店舗との競合についての考え方」について

次世代型コンビニエンス・ストアは、セブン・イレブン、ローソンに代表される既存のコンビニエンス・ストア業界に挑戦しシェアを獲得するビジネスと考えており、貴社の既存弁当店とは、隣接出店をしないことで競合排除できるものと考えております。

なお、貴社との事業提携プロジェクト立ち上げ以降、ここに至るまでの店舗開発業務において、貴社が展開されている弁当店が出店済の地域については、貴社の意向を尊重しながら進めていること及び両者合同で貴社の未出店地域における物件獲得を優先実施している状況をご賢察いただきたく存じます。

4. 「貴社の過去における M&A の実績等について」

(1) 【省略】²

(2) 「その他、過去に業務・資本提携を行った会社との提携にいたる経緯、提携後の業績、克服すべき課題等」について

当社が、過去に業務・資本提携を行った目的や趣旨は、提携先との相互メリットを活かしながら、お客さまのニーズにお応えし、かつ企業価値の向上に努めようとするものでありますが、重要なものについては、その都度プレスリリース等の各種開示資料により、経緯、業績、課題等を含め、適切に開示しております。

また、その他現在検討中の業務・資本提携については、秘密保持義務等の関係もあり回答を差し控えさせていただきます。

5. 「その他」

(1) 「本公開買付け後の当社の経営方針」について

貴社との事業提携は、貴社における既存の事業計画の進捗と充分併存できるものと考えており、それぞれの事業に相互に大きな変化を加えることなく、双方の特性をそのまま活かすことによって、互いに相乗効果を得ることができる極めて親和性の高い

² 第三者との関係を含む質問および回答につき、その性格上、公表を差し控えます。

事業提携であると認識しております。

従いまして、本公開買付け後におきましても貴社の自主性・独立性は充分尊重させていただきながら、貴社の経営方針に関しても、従前どおり「お客さま一人一人のご満足のために」「食を通して挑戦し続けて」いただきたく存じます。

(2)「貴社の当社の営む食品事業に対する考え方、具体的取組み」について

当社が以前より一貫して意思表示をさせていただいている通り、あくまで貴社の優れた中食事業を尊重し、前向きな協業をして行きたいと考えております。

具体的には、これも既にご提案させていただいている通り、当社の目指す次世代型コンビニエンス・ストアにおける協働は、貴社の既存の業態をそのまま活かす形での展開を望むものであります。これにより貴社は、(単独出店のような)物件ごとの店舗規模や建物状況、入居経済条件の不統一性及び店舗開発要員の強化などで肥大しがちな出店コストが軽減され、また集客面においても相乗効果のある業態の中に組織的・システマ的に出店することで効率と効果の高い多店舗開発が可能になるはずです。これまで繰り返し述べさせていただいている通り、当社は、今後も貴社の単独出店を否定するものでは毛頭ありませんし、それら単独店と当社が望むビルイン店の業態的棲み分けも十分可能と考えております。

上記のような取り組み(協業)により、貴社の既存業態と食品事業はさらに巨大なビジネスチャンスを手の中にすると思われま。

言い換えればそうした新たな展開へのチャレンジが、貴社の潜在ポテンシャルを一挙に開花させ、企業価値の飛躍的向上に直結するということでもあります。

また、貴社は店舗の衛生面・安全面や商品の品質の確保などに、細心さをもって運営されていることは充分認識しておりますが、当社におきましても基本的な店舗運営の原点は共通するものであり、両社の目指すところはまさに同一視線上にあります。

一方で、近年、元気の良い百貨店内の食品売り場、いわゆる「デパ地下」の繁盛ぶりのヒケツなどを大胆に分析しながら、これらの長所も融合させて、次世代型コンビニエンス・ストア事業のあるべき姿を構築してまいりたいと考えております。

(3)「従業員の処遇、従業員教育の具体的方策」について

これまで述べてまいりましたように、本公開買付けの主たる目的は、次世代型コンビニエンス・ストア事業を積極的に開発・推進し、両者の企業価値向上につなげるために、当社として貴社の経営へのコミットメントを高めることにあります。

貴社の自主性・独立性については、もとより最大限尊重する所存であり、この点は従業員の処遇、従業員教育においても何ら変わりありません。

すなわち、現状の貴社における従業員の処遇や従業員教育などと異なった制度を新たに導入することは、基本的には考えておりません。

しかしながら、両者のシナジー効果がこれらの場面でも実現できるのであれば、両者の従業員の働く生きがい、喜びの醸成のためにも、前向きに検討し、実施すべきは速やかに行動したく考えております。

(4) 「地域社会への貢献に関する考え方とその実施状況」について

当社は、あくまで「本業を通じて地域社会に貢献」したいと考えております。

すなわち(他の多くの店舗が閉店する)深夜時間帯も営業し、かつ(既存コンビニ業態などにはない)価格の安さを実現することで、お客さまに圧倒的な利便性と楽しさを提供し素直に喜んで満足していただくことこそが、最大の地域社会貢献と確信する次第であります。

もともと、当社の既存業態はかなり多くの商圈人口を必要といたします。そのため現状では店舗密度がまだまだ薄く、「(自分の家の)より近くに店を出して欲しい」というお客さまの本音ニーズには、なかなか応えきれておりません。そうした反省も、今回の次世代型コンビニエンス・ストア事業開発構想の大きな背景となっております。

すなわち、当社は、より密度の濃い地域社会への貢献(=地域居住者の皆様に対する高度な生活ソリューションの提供)には、小商圈対応コンビニ型新業態の開発が不可欠であると考えております。

そしてそうした業態の中に、貴社の中食業態があれば、お客さまの満足度合いがさらに高まるであろうことは、貴社におかれましても容易にご想像いただけるのではないのでしょうか。

6. 終わりに

貴社が創業以来掲げている「食」を通じた「健康創造企業」の実現と豊かな生活づくりに貢献するという経営方針を忠実に実現するために、さらに貴社中期経営計画の達成可能性の一助となるこの新業態開発に向けては、さまざまな困難な場面やハードワークが伴うことは当然のことであると認識しております。

しかしながら、全国で待ち望んでいる多くのお客さまのご期待にお応えし、両者の企業価値・株主価値の高いビジネスに成長させることのできる最良のプランが、当社と貴社の目前に存在していることは、まぎれもない事実として認識していただきたいと思っております。

そしてこの新業態、新創業の事業を成功させることは、多くのお客さまを対象とするビジネスに携わる私たちの社会的使命でもあります。

お互いが強力なパートナー同士として手を組んで突き進めば、7兆円を超える巨大なマーケットにおける最強ビジネスになりうるものと確信しております。

最後に申し添えます。

「次世代型コンビニエンス・ストアづくりはロマンチストの仕事です！」

すなわち、無限大のチカラで変化対応に挑み続けている貴社と当社のみがこのビジネスを成功に導くことができる有資格者であり、新しい時代のメイクニュー（改革）を可能にする実践者となるものと考えております。

以上